Agence
de développement
de réseaux locaux
de services de santé
et de services sociaux
Québec
Estrie

Guide d'élaboration de modèles logiques de programme

Utiliser les modèles logiques pour coordonner la planification, l'action et l'évaluation

Mars 2004

Coordination et adaptation de l'édition

Aline Émond, chef de service
Anne-Marie Charlebois, agente de recherche sociosanitaire

Traduction

Marie-Claude Lavallée, consultante

Traitement de texte et mise en page

Isabelle Bruneau, secrétaire
France Paquet, secrétaire

Document adapté par le Service soutien méthodologique et évaluation de la Direction de santé publique et de l'évaluation de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de l'Estrie à partir de la production *Logic Model Development Guide,* révision Décembre 2001, W.K. Kellogg Foundation, One East Michigan Avenue East, Battle Creek, Michigan 49017-4058.

Dépôt légal : 1er trimestre
Bibliothèque nationale du Québec, 2004
Bibliothèque nationale du Canada, 2004

ISBN : 2-921-776-29-4

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.

Dans ce document, le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte et désigne tant les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 - LA NATURE ET LA RAISON D'ÊTRE DU MODÈLE LOGIQUE 3

1.1 LA RAISON D'ÊTRE DU MODÈLE LOGIQUE 3

1.1.1 Dans le processus de la conception et de la planification de programme 3
1.1.2 Dans le processus de mise en œuvre et de gestion de programme 3
1.1.3 Dans le processus d'évaluation et des rapports de gestion 3

1.2 DÉFINITION DU MODÈLE LOGIQUE 5

1.2.1 Le modèle logique : une image 5

1.3 CRÉER UN MODÈLE LOGIQUE : COMPOSANTES DU MODÈLE ET CONTENU ESSENTIEL 6

1.3.1 La planification 6
1.3.2 Les résultats attendus 7

1.4 AUTRES EXEMPLES DE MODÈLES LOGIQUES 8

1.5 TROIS APPROCHES DANS L'UTILISATION DES MODÈLES LOGIQUES : QUELLE EST L'APPROCHE QUI CONVIENT À VOTRE PROGRAMME? 9

1.5.1 Les modèles où l'accent est mis sur une approche théorique 9
1.5.2 Les modèles où l'accent est mis sur des objectifs de résultats 10
1.5.3 Les modèles où l'accent est mis sur la mise en œuvre du programme 12

1.6 IL N'Y A PAS DE MODÈLE LOGIQUE UNIQUE RÉPONDANT À TOUS LES BESOINS 13

CHAPITRE 2 - ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 15

2.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS ATTENDUS : EXERCICE 1 15

2.1.1 L'exemple de Maville 16
2.1.2 Directives 16
2.1.3 Questions 16

2.2 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS : EXERCICE 2 20

2.2.1 Directives 20
2.2.2 Questions 21

2.3 SYNTHÈSE 22

CHAPITRE 3 - ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA THÉORIE DU PROGRAMME 27

3.1 ÉLABORER LA THÉORIE DU PROGRAMME : EXERCICE 3 27

3.1.1 L'importance de bien cerner le problème à l'aide de la théorie du programme 29
3.1.2 Directives 29
3.1.3 Questions 30

CHAPITRE 4 - ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION **35**

4.1 L'ÉVALUATION FORMATIVE ET L'ÉVALUATION SOMMATIVE **35**

4.2 DÉTERMINER LES QUESTIONS D'ÉVALUATION : EXERCICE 4 ..... **36**

4.2.1 Directives 36
4.2.2 S'interroger sur les différentes composantes du programme à évaluer 36
4.2.3 S'interroger sur des dimensions spécifiques à l'intérieur des composantes 39
4.2.4 Cibler davantage les questions d'évaluation en fonction des différents intérêts 40
4.2.5 Établir des priorités 46
4.2.6 Établir un échéancier de collecte de données 46

4.3 DÉTERMINER LES INDICATEURS : EXERCICE 5 ..... **48**

4.3.1 Directives 48

LES ANNEXES **53**

ANNEXE A - RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITES WEB **55**

ANNEXE B - FORMULES TYPES ET AIDE-MÉMOIRE **57**

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Utilisation du modèle logique et succès d'un programme 4
Figure 2 - Modèle logique de base : les composantes du programme 6
Figure 3 - Modèle logique complexe 8
Figure 4 - Exemple d'un modèle logique reposant sur une approche théorique 10
Figure 5 - Exemple d'un modèle logique reposant sur des objectifs de résultats 11
Figure 6 - Exemple d'un modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme 12
Figure 7 - Éléments essentiels d'un modèle logique 13
Figure 8 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme 17
Figure 9 - Organigramme de description des résultats, des ressources et des activités 22
Figure 10 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en oeuvre du programme. Exemple de Maville – Exercices 1 et 2 24
Figure 11 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme 28
Figure 12 - Formule type du modèle logique reposant sur la théorie du programme. Exemple de Maville – Exercice 3 34
Figure 13 - Comparaison entre l'évaluation formative et l'évaluation sommative 36
Figure 14 - Formule type d'un modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation 37
Figure 15 - Organigramme de développement de questions d'évaluation 41
Figure 16 - Quelles informations les partenaires attendent-ils de l'évaluation du programme? 43
Figure 17 - Formule type d'élaboration de modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation. Exemple de Maville – Exercice 4 47
Figure 18 - Exemples d'indicateurs et de leur utilisation 49
Figure 19 - Déterminer les indicateurs essentiels à l'évaluation du programme 49
Figure 20 - Formule type de détermination des indicateurs. Exemple de Maville – Exercice 5 51

INTRODUCTION

Si vous ne savez pas où vous allez, comment saurez-vous que vous êtes arrivé?
- Yogi Berra

C'est dans l'esprit d'*Aider les gens à s'aider grâce à l'application pratique de connaissances et de ressources, en vue d'améliorer leur qualité de vie et celle des générations à venir,* que la *W. K. Kellogg Foundation* a placé l'évaluation de programme parmi ses priorités. Les nombreux travaux, entrepris depuis par l'organisme, ont conduit au développement du concept de modèle logique de programme.

Le modèle logique constitue en lui-même un outil d'évaluation. Il illustre, clairement, les composantes et les activités d'un programme et leurs liens logiques ou théoriques avec les résultats attendus.

L'efficacité et la pertinence de l'utilisation d'un modèle logique, tel que celui développé par Kellogg, ne sont plus à démontrer. Nombreux sont les experts en évaluation qui s'entendent pour dire que les modèles logiques sont des outils efficaces pour assurer le succès d'un programme. Faire appel au modèle logique tout au long du développement d'un programme contribue à organiser et à systématiser les processus de planification, de gestion et d'évaluation et par le fait même à faciliter la conception, la planification, la mise en oeuvre ainsi que la communication des **objectifs** et des **résultats** des programmes. Cette approche permet à tous de bien saisir les objectifs d'un programme, de partager sur les différents paramètres du programme et de convenir de leur pertinence afin que tous s'orientent dans la même direction, en accord sur les liens entre les activités et les résultats attendus. Ainsi, il favorise le développement d'un point de vue commun et la participation active des acteurs concernés. Il offre l'avantage d'éclairer les différents acteurs sur leur rôle au sein de l'ensemble et sur le chemin qu'ils auront à parcourir pour atteindre les résultats attendus. Ceci, en offrant la possibilité de revoir et d'apporter des corrections de façon continue, au fur et à mesure du processus.

En mettant en valeur le rôle actif et utile du suivi de gestion (les résultats de production) et de l'évaluation des effets et des impacts, le modèle logique peut conduire à la création de meilleurs programmes et augmenter les chances d'obtenir du financement. Il favorise la promotion du programme par des arguments clairs sur ce qui est prévu et pourquoi, par une approche structurée et documentée et par la diffusion des résultats du programme.

Le présent document constitue un guide d'initiation aux principes fondamentaux et à la terminologie relative aux modèles logiques. Il se divise en quatre chapitres qui sont suivis de deux annexes détaillées.

106-02031/

Le **chapitre 1** présente une définition de ce qu'est un modèle logique et explique en quoi il peut être utile aux différents acteurs d'un programme. Il permet de saisir la pertinence de cet outil de pointe lorsqu'il s'agit de planifier, d'évaluer et d'améliorer un programme.

Le **chapitre 2** est constitué d'exercices pratiques et d'exemples portant sur une formule type d'un modèle logique de base d'un programme.

Le **chapitre 3** explique comment développer un modèle logique de base afin d'explorer et d'expliquer la théorie du programme qui constitue le fondement logique de celui-ci. Une formule type est incluse dans le chapitre.

Le **chapitre 4** propose deux exercices permettant au lecteur d'explorer comment les techniques de modélisation logique de base, présentées dans les chapitres précédents, peuvent être utilisées pour enrichir la réflexion sur ce que doit inclure un plan d'évaluation. Des formules types sont également fournis dans ce chapitre.

L'**annexe A** contient une liste de références bibliographiques et de sites Web constituant des sources d'information pertinentes au sujet du développement de modèles logiques de programme.

L'**annexe B** contient des formules types et des aide-mémoire que le lecteur est invité à utiliser pour compléter les exercices au cours des différents chapitres et pour développer par la suite ses propres modèles logiques de programme.

CHAPITRE 1
LA NATURE ET LA RAISON D'ÊTRE DU MODÈLE LOGIQUE

Un programme réussi et une évaluation efficace reposent sur des attentes et des hypothèses, bien claires aux différents acteurs, sur le « pourquoi? » et le « commen?t ». Le modèle logique devrait permettre de créer une vision commune quant aux possibilités du programme et à l'utilisation optimale des ressources.

1.1 LA RAISON D'ÊTRE DU MODÈLE LOGIQUE

1.1.1 Dans le processus de la conception et de la planification de programme

Au niveau de la conception et de la planification de programme, le modèle logique est un outil permettant de développer la théorie du programme, facilitant ainsi la présentation et l'explication claire des concepts et de l'approche choisie lorsque vous vous adressez aux différents acteurs concernés.

Le fléau de l'évaluateur, c'est un programme mal conçu.

(Ricardo Millett, directeur, *WKKF Evaluation Unit*)

Le modèle logique permet d'organiser le concept du programme, de lui donner une structure et d'y intégrer un processus d'autoévaluation reposant sur la vision commune de ce qui doit être accompli. Au cours de la phase de planification, le développement du modèle logique demande d'analyser les pratiques éprouvées et de profiter de l'expérience des intervenants pour sélectionner des stratégies et des activités qui amèneront aux résultats attendus.

1.1.2 Dans le processus de mise en œuvre et de gestion de programme

Lors de la mise sur pied d'un programme, le modèle logique forme l'essentiel d'un plan de gestion bien ciblé permettant d'identifier et de rassembler les données nécessaires au suivi du programme et à son amélioration.

L'utilisation du modèle logique oblige à concentrer les énergies sur l'obtention et la documentation des résultats. Un modèle logique permet d'établir et de prendre en considération l'ordre de priorité des différents aspects du programme, essentiels au suivi et à la documentation des résultats et de faire les mises au point nécessaires.

1.1.3 Dans le processus d'évaluation et des rapports de gestion

Au plan de l'évaluation et des rapports de gestion, le modèle logique permet de documenter un programme et le progrès vers l'atteinte des objectifs de celui-ci, de façon à renseigner les différents acteurs, de leur suggérer des approches particulières et de leur permettre d'augmenter leurs connaissances et leur savoir-faire.

Nous savons tous à quel point il est important de rendre compte des résultats obtenus. La communication est un facteur clé du succès et de la viabilité d'un programme. Un modèle logique peut contribuer aux efforts de promotion du programme en permettant :

- d'expliquer un programme en termes suffisamment clairs et précis pour permettre la compréhension et l'évaluation de celui-ci;
- d'attirer l'attention sur les processus et les résultats ayant reçu la priorité et de leur associer les ressources nécessaires, ceci afin de poursuivre le processus d'amélioration du programme;
- de développer des stratégies de communication et de promotion bien ciblées.

Il y a plusieurs façons de procéder à une évaluation. Les experts s'entendent généralement pour dire qu'il n'y a pas de solution unique à la question, mais qu'il s'agit plutôt de bien réfléchir aux réponses qu'il est nécessaire d'obtenir, au type de programme qui est évalué et à l'utilisation qui sera faite de l'information générée. Selon nous, une bonne évaluation devrait d'abord fournir de l'information sur le fonctionnement du programme afin de permettre d'améliorer celui-ci.

(W. K. Kellogg Foundation Evaluation Unit)

La figure 1 décrit la relation entre le succès d'un programme et les avantages découlant de l'utilisation d'un modèle logique.

Figure 1 - Utilisation du modèle logique et succès d'un programme

Processus	Critères de succès d'un programme[1]	Avantages découlant de l'utilisation d'un modèle logique[2]
Planification	Les objectifs ainsi que les actions et les résultats attendus du programme sont bien définis longtemps d'avance.	Attirer l'attention sur les lacunes dans la théorie ou la logique utilisées et trouver le moyen d'y remédier.
	Les objectifs sont à la fois réalistes et réalisables et formulés de manière à être mesurés.	Bâtir une vision commune de la raison d'être du programme et des liens entre ses composantes.
Mise en oeuvre et gestion du programme	Des données pertinentes, utiles et fiables doivent être recueillies en lien avec les résultats attendus.	Cibler l'attention des gestionnaires sur les liens fondamentaux qui existent entre l'action et les résultats.
Évaluation, rapports de gestion	Les acteurs concernés par les résultats de l'évaluation se sont entendus sur la manière d'utiliser et d'interpréter l'information.	Fournir aux acteurs concernés le moyen de prendre part à la conception, aux processus et à l'utilisation de l'évaluation.

[1] WHOLEY, J. S., H. P. HATRY et K. E. NEWCOMER, éd. (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

[2] BARLEY, Z., C. PHILLIPS et M. JENNESS (1998). *Decoding Program Logic Models*, Atelier présenté dans le cadre de la rencontre annuelle de la American Evaluation Association, Chicago, Illinois, novembre 1998.

1.2 DÉFINITION DU MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique est au fond un moyen d'organiser de façon systématique et de présenter visuellement, tels que vous les comprenez, les liens qui unissent les ressources dont vous disposez pour faire fonctionner un programme, les activités que vous avez planifiées et les résultats que vous souhaitez obtenir. Lorsqu'un programme évolue et se modifie, son modèle logique change également. Un modèle logique est un travail continu, une esquisse du projet qui doit être raffinée au fur et à mesure que le programme lui-même se développe.

1.2.1 Le modèle logique : une image

Un modèle logique de programme est une image du fonctionnement de votre programme, une illustration de la théorie et des hypothèses qui le sous-tendent. Un tel modèle constitue une feuille de route pour le déroulement du programme, mettant en évidence la façon dont le programme est censé fonctionner, la séquence des différentes activités et les moyens par lesquels on arrive aux résultats attendus.

(W. K. Kellogg Foundation Evaluation Guide, 1998, p. 35)

Une image vaut réellement mille mots. L'intérêt d'élaborer un modèle logique réside dans le fait de créer une image relativement simple qui montre à la fois comment le programme fonctionnera et pourquoi il devrait fonctionner. Les modèles logiques peuvent prendre des formes diverses suivant les programmes pour lesquels ils sont élaborés. Habituellement, les modèles logiques se présentent sous forme de diagrammes. Ils font appel au schéma, au texte, à des flèches ou à une représentation graphique pour illustrer comment un ensemble d'activités est censé donner lieu aux résultats attendus.

Un modèle simple s'oriente sur les résultats attendus d'un programme et explicite les cinq composantes principales d'un programme, tel qu'illustré à la figure 2. Il décrit le déroulement des activités qui doivent amener un changement à la situation et il représente la manière dont les activités sont liées aux résultats attendus du programme. Cette représentation graphique est flexible et met en évidence les points forts et les points faibles du programme tout en permettant aux intéressés d'envisager plusieurs scénarios différents et de découvrir la solution optimale.

La lecture d'un modèle logique demande de suivre l'enchaînement des raisonnements « Si... alors... » qui relie les différentes parties du programme. Lorsqu'ils sont « lus » de gauche à droite, les modèles logiques constituent une description du déroulement dans le temps, des processus fondamentaux d'un programme, depuis la planification jusqu'aux résultats. Mais un modèle logique n'est pas forcément linéaire. Il peut se présenter sous la forme d'une simple image ou d'une carte illustrant des théories de programme plus complexes. Cette notion est présentée plus en détails à la section 1.5.1 du chapitre 1 et au chapitre 3. Fixer son choix sur une image unique du programme est parfois l'étape la plus difficile à franchir pour les intéressés.

1.3 CRÉER UN MODÈLE LOGIQUE : COMPOSANTES DU MODÈLE ET CONTENU ESSENTIEL

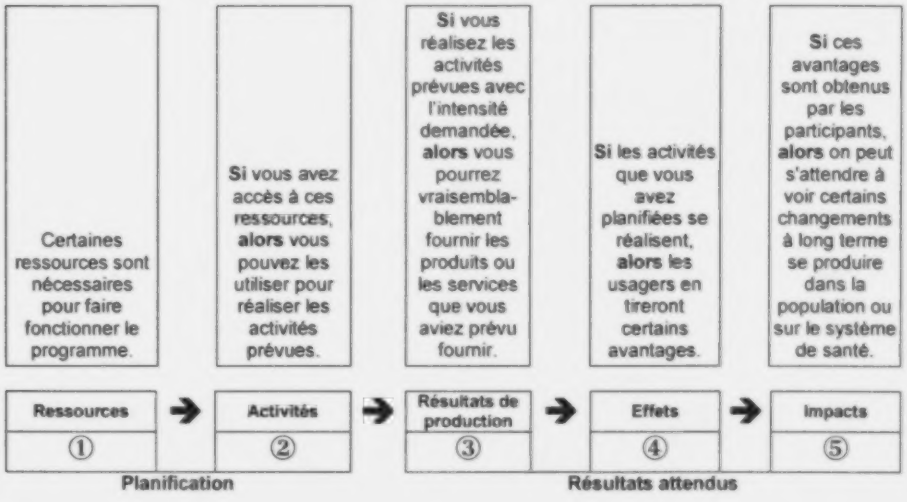
L'utilisation d'un modèle logique de base demande :

- un inventaire des ressources disponibles et des ressources requises pour faire fonctionner le programme;
- une excellente démonstration du fonctionnement du programme et du lien logique entre les activités du programme et les résultats attendus. Celle-ci peut être appuyée soit par l'analyse de programmes similaires reconnus efficaces, soit par des sources d'information fondées sur des données probantes;
- une méthode de suivi de gestion et d'évaluation du programme.

1.3.1 La planification

Un programme devrait apporter une solution à un problème particulier. Lorsque vous concevez un programme, commencez par expliquer les hypothèses de base et ensuite ajoutez les composantes suivantes dans l'ordre où elles devraient apparaître. La planification tient compte des ressources requises pour mettre en place le programme et des activités à réaliser pour atteindre les résultats attendus.

Figure 2 - Modèle logique de base : les composantes du programme



① Les ressources et les facteurs d'influence

Les ressources comprennent les ressources humaines, financières, matérielles, organisationnelles et communautaires disponibles. Ces ressources peuvent se présenter comme des facteurs favorisant l'efficacité du programme ou au contraire comme des facteurs de contrainte. Souvent, cette distinction n'est pas simple à formuler car les différents facteurs peuvent interagir entre eux.

Les ***facteurs favorables*** **ou** ***ressources*** peuvent inclure le financement, les organismes existants, les collaborateurs potentiels, les réseaux de contacts interorganisationnels ou interpersonnels, les intervenants et les bénévoles, le temps, les installations, l'équipement et les fournitures. **Les *facteurs de contrainte*** peuvent comprendre les attitudes, un manque de ressources, des politiques, des lois, des règlements, des contraintes géographiques.

② **Les activités**

Les activités correspondent à la manière dont les ressources sont utilisées dans le cadre du programme. Elles sont les moyens par lesquels les changements et les résultats espérés seront atteints. Il s'agit des processus, des outils, des techniques, des événements, de la technologie et des moyens d'action prévus dans le cadre de la mise en oeuvre du programme. Les activités peuvent comprendre l'élaboration de *produits* (documents de promotion et programmes de cours), de *services* (formations, consultations, examens médicaux) et la mise en place d'*infrastructures* (structures, relations et capacité d'action utilisés pour obtenir les résultats attendus).

1.3.2 Les résultats attendus

Les résultats attendus comprennent tous les niveaux de résultats à atteindre : les résultats de production, les effets à court, à moyen et à long terme et les impacts qui peuvent être de différentes natures.

③ **Les résultats de production**

Les résultats de production sont directement produits par les activités du programme et peuvent comprendre, en ce qui a trait aux services livrés par le programme, différents types, niveaux et destinataires. Ces résultats se réfèrent généralement à la quantité, à la qualité et à la portée des produits et des services fournis ou créés par le programme. **Ils indiquent si le programme a atteint la clientèle prévue avec l'intensité prévue, dans la mesure prévue**. Le nombre de rencontres faites, de réunions qui ont été tenues ou de documents produits et distribués, le taux de participation et les données démographiques sur les participants, le nombre d'heures pendant lesquelles chaque type de service a été offert constituent des exemples de résultats de production.

④ **Les effets**

Les effets se mesurent, la plupart du temps, en termes de changement dans les attitudes, les comportements, les connaissances, les habiletés, le statut ou le niveau de fonctionnement des usagers du programme. L'horizon temporel des effets à court terme se situe de 1 à 3 ans, alors que les effets à plus long terme devraient être atteints dans un délai de 4 à 6 ans.

⑤ **Les impacts**

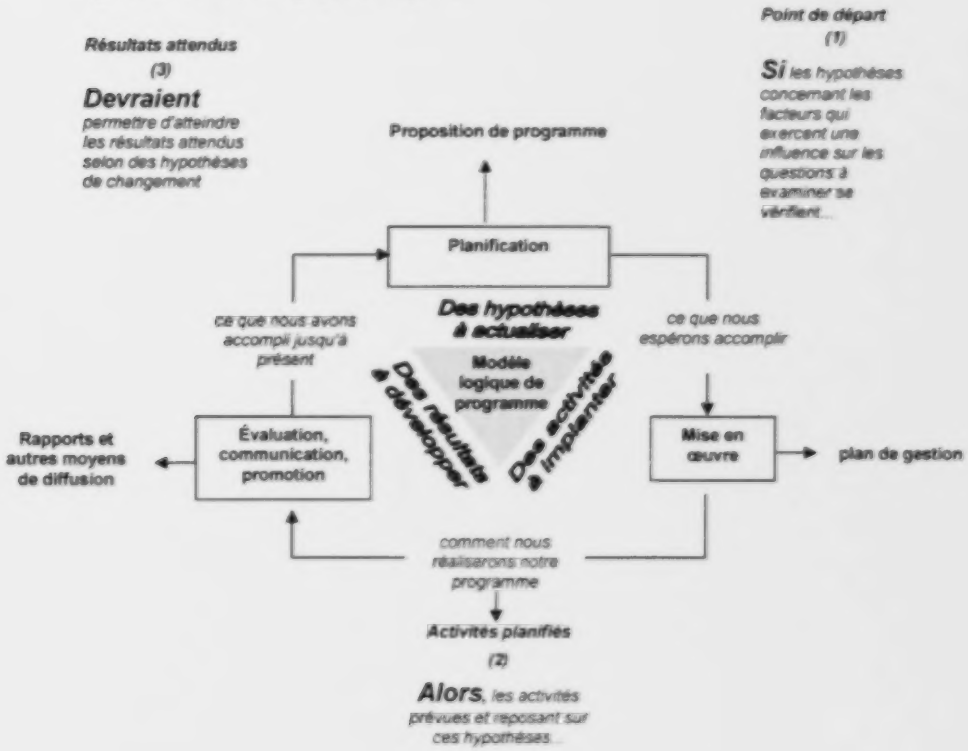
Les impacts correspondent à des changements attendus ou non attendus soit dans la population visée, soit sur l'organisation de façon plus globale. Ils peuvent comprendre des conditions de vie ou des moyens d'action améliorés ou encore des changements de politiques.

1.4 AUTRES EXEMPLES DE MODÈLES LOGIQUES

Dans la pratique, la plupart des modèles logiques sont plus complexes, tel qu'illustré à la figure 3. Ils peuvent mettre l'emphase soit sur une approche théorique, soit sur des objectifs de résultats, soit sur un processus de mise en oeuvre, selon :

- que le programme est plus nouveau et l'assise théorique est très importante;
- que le cadre conceptuel est connu mais qu'on l'implante dans notre collectivité pour la première fois;
- ou encore qu'un programme est élaboré dans ses grandes lignes mais que l'on doit préciser le processus d'implantation de façon plus articulée.

Figure 3 - Modèle logique complexe



Le modèle peut également comprendre une combinaison de différents éléments. Il n'est pas rare qu'un programme présente toutes ces facettes pour répondre à différents besoins. Comme il n'existe pas de modèle unique répondant à tous les besoins, il importe de définir exactement ce que vous souhaitez accomplir à l'aide du modèle logique de base et de déterminer où vous en êtes dans le déroulement du programme avant de choisir les aspects particuliers à développer.

1.5 TROIS APPROCHES DANS L'UTILISATION DES MODÈLES LOGIQUES : QUELLE EST L'APPROCHE QUI CONVIENT À VOTRE PROGRAMME?

Un programme est une théorie que l'évaluation permet de tester. Pour planifier l'évaluation de manière à fournir un test fiable, l'évaluateur se doit de comprendre les prémisses théoriques sur lesquelles repose le programme (p. 33).

Carol Weiss (1998).

1.5.1 Les modèles où l'accent est mis sur une approche théorique

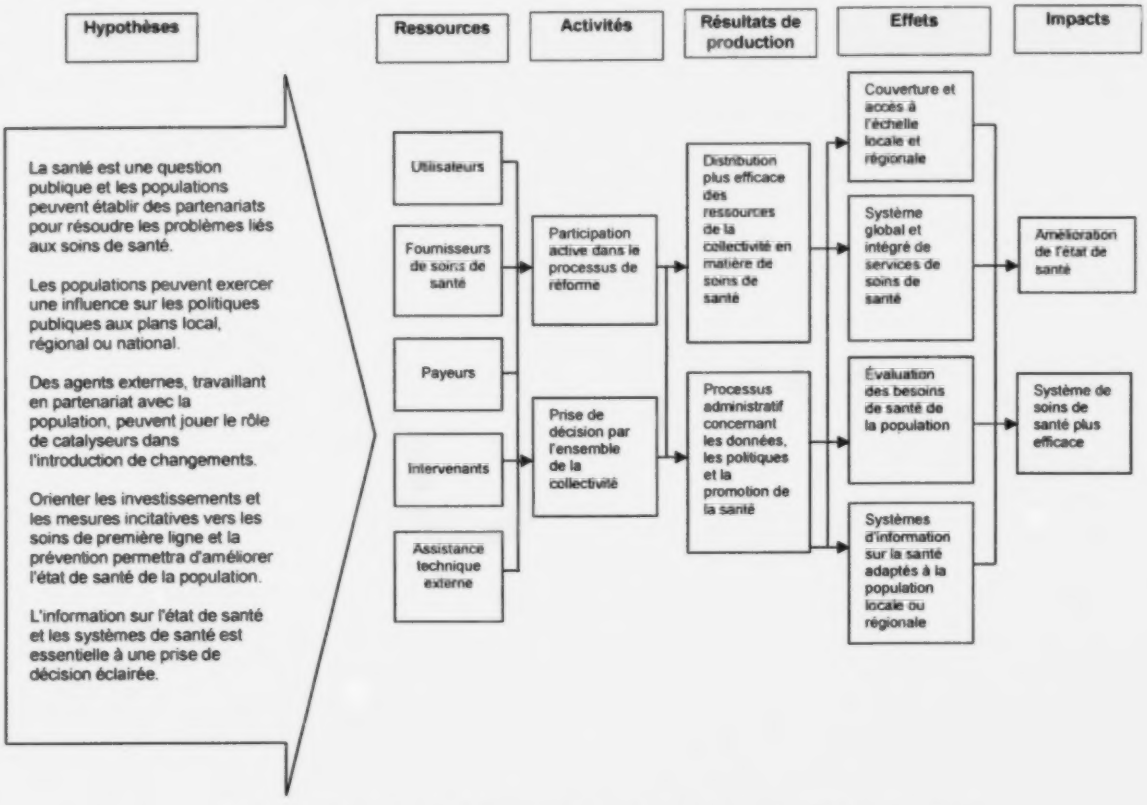
Ces modèles décrivent en détail les raisons qui justifient la pertinence d'un programme particulier. L'attention se porte, ici, sur le problème ou la question à résoudre et sur les raisons pour lesquelles est proposée la solution suggérée. Ces modèles comportent parfois des sections additionnelles qui précisent les besoins auxquels le programme est censé répondre, qui montrent le lien entre des stratégies éprouvées et les activités envisagées ou qui présentent toute autre hypothèse retenue par les planificateurs comme susceptible d'influencer l'efficacité du programme.

Ces modèles illustrent comment et pourquoi le programme est censé fonctionner. Ils sont construits en prenant comme point de départ les idées directrices qui ont servi à élaborer le programme et qui découlent d'une vue d'ensemble de la situation. Ce type de modèle est de plus en plus utilisé pour établir le bien-fondé d'un programme. Les modèles qui décrivent le point de départ d'un programme en détail sont particulièrement utiles pendant la phase de planification du programme.

Il importe de garder présent à l'esprit que ce type de modèle logique constitue une vue d'ensemble du programme et non un plan détaillé de tous ses rouages. Weiss, spécialiste de l'évaluation et des théories de programmes, explique que pour planifier, assurer le suivi et évaluer un programme, il importe de savoir **quels objectifs doivent être atteints**, mais aussi **comment le programme doit permettre de les atteindre** (Carol *Weiss*, 1998). Il importe de bien comprendre **les principes sur lesquels repose le programme**, appuyés sur des données probantes. Une notion qui n'a que récemment été ajoutée au processus d'évaluation. L'analyse des « si », des « comment » et des « pourquoi » de la réussite d'un programme nécessite d'apporter des preuves concrètes et de porter une attention particulière aux **étapes** qui **mènent aux résultats attendus.**

Dans le modèle présenté à la figure 4, l'approche théorique du programme met l'accent sur le point de départ du projet en énonçant les hypothèses identifiées par les planificateurs du programme comme se trouvant à la base de l'initiative.

Figure 4 - Exemple d'un modèle logique reposant sur une approche théorique
(tiré du Comprehensive Community Health Models of Michigan, de la WKKF).

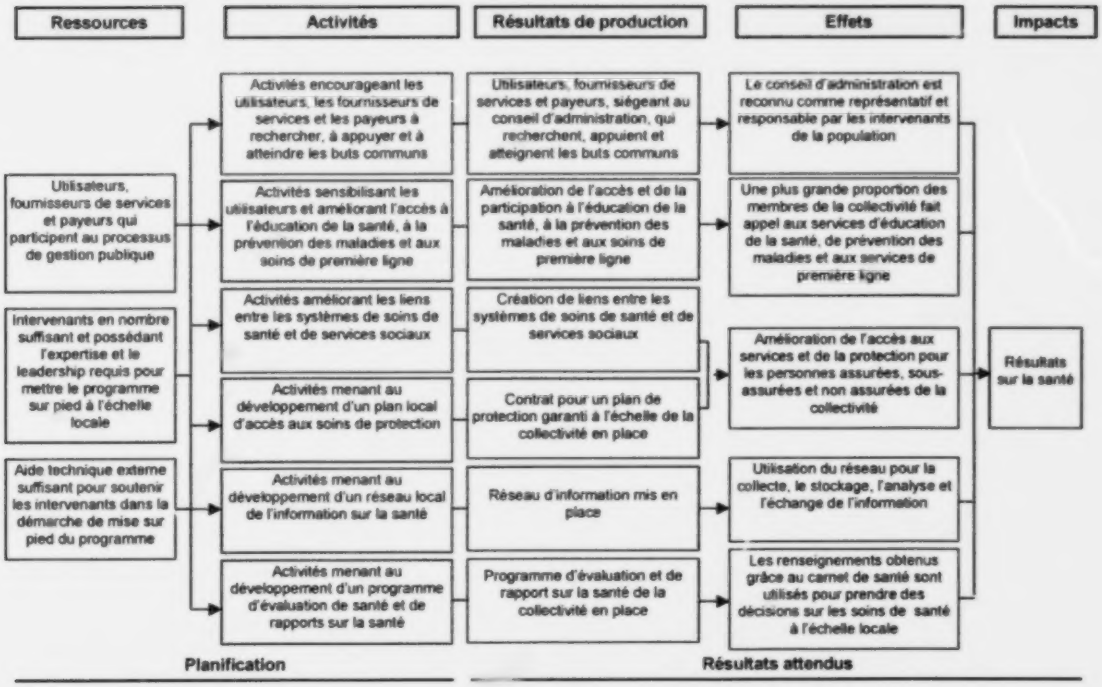


1.5.2 Les modèles où l'accent est mis sur des objectifs de résultats

Ces modèles centrent l'attention sur les premières phases de la planification du programme et tentent de montrer les liens qui existent, dans un programme fonctionnel, entre les ressources, les activités et les résultats attendus. Ces modèles subdivisent souvent les résultats attendus en résultats de production, en effets et en impacts et ce, sur une échelle temporelle afin de montrer les répercussions à court, moyen ou long terme d'un ensemble d'activités donné. Quoique développés aussi sur la base d'une approche théorique, ces modèles ne la mettent pas en évidence de façon explicite. Ils sont particulièrement utiles dans l'organisation du programme.

L'exemple de ce modèle est présenté à la figure 5. Il met en relief, de manière linéaire, les liens logiques unissant les composantes du programme. Les flèches indiquent quels sous-ensembles d'activités sont associés à chacun des sous-ensembles de résultats.

Figure 5 - Exemple d'un modèle logique reposant sur des objectifs de résultats
(tiré du Comprehensive Community Health Models of Michigan, de la WKKF).



Ces énoncés servent d'affirmations logiques sur les liens perçus entre les ressources et les activités du programme et les résultats attendus. Ils caractérisent le processus du modèle logique.

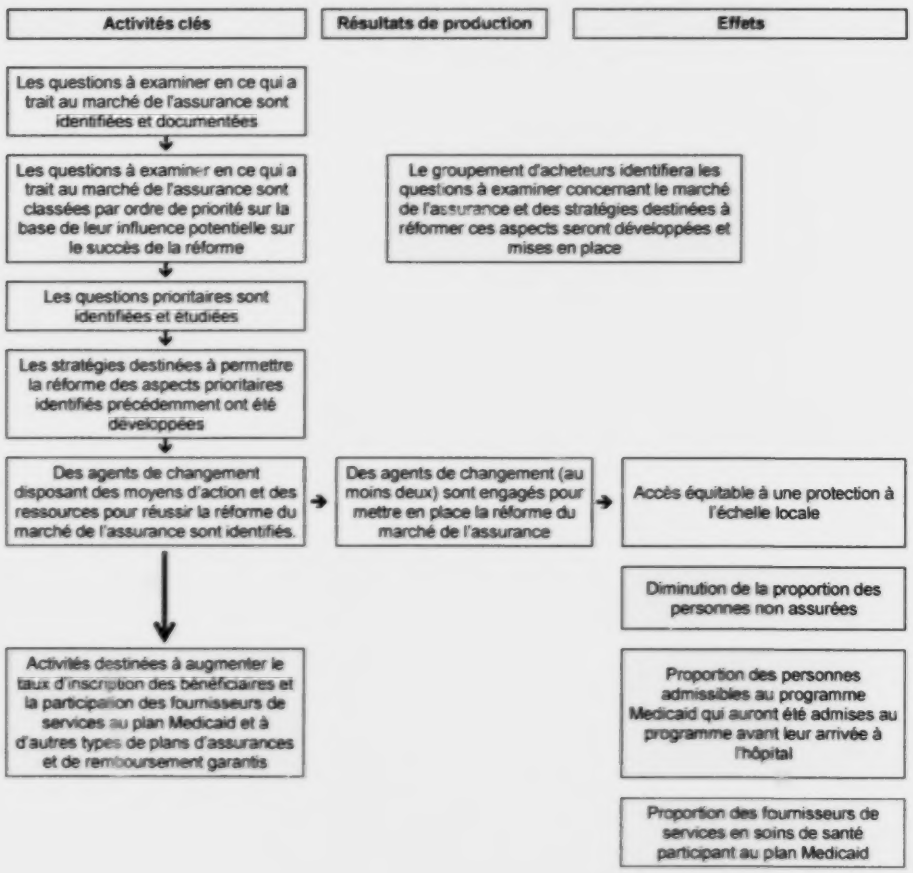
À noter que ce modèle est celui qui met le mieux en évidence les résultats attendus et fait état de prévisions concernant des résultats qui seront atteints après l'échéancier du projet lui-même.

1.5.3 Les modèles où l'accent est mis sur la mise en œuvre du programme

Ce modèle, tel qu'illustré à la figure 6, relie lui aussi les ressources et les activités aux résultats attendus, mais va beaucoup plus loin dans le détail.

Ces modèles s'intéressent principalement aux spécificités de la mise en oeuvre du programme. Un tel modèle relie les différentes activités prévues les unes aux autres de manière à créer le plan du processus de mise en oeuvre du programme. Ces modèles décrivent ce qui doit être fait dans le cadre du programme et ils sont donc particulièrement utiles à la gestion et à la supervision du programme. Ce type de modèle détaille toutes les étapes qui doivent être franchies pour implanter le programme. Un modèle basé sur l'articulation des activités à mettre en place montre ce qui sera effectivement fait si la proposition est retenue.

Figure 6 - Exemple d'un modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme
(tiré du Comprehensive Community Health Models of Michigan, de la WKKF).



Chacun des effets prévus du programme est analysé séparément en relation avec les activités et les événements qui doivent prendre place pour que le programme se poursuive. Le modèle mettant en évidence les « tâches projetées » peut servir de plan de travail ou d'outil de gestion des composantes du programme, seul ou combiné à d'autres modèles.

À noter comment le modèle met en évidence les activités du programme qui nécessitent un suivi et les mesures qui permettront de signaler le progrès vers l'atteinte des objectifs.

1.6 IL N'Y A PAS DE MODÈLE LOGIQUE UNIQUE RÉPONDANT À TOUS LES BESOINS

Il faut mettre l'accent sur un modèle qui répond le mieux aux besoins du programme et qui permet d'obtenir l'information requise dans un format convenable. Il ne faut pas hésiter à faire des tests et expérimenter différents concepts de modèles logiques pour déterminer ce qui fonctionne le mieux. Et, il ne faut pas s'inquiéter si le modèle est différent des exemples présentés.

La figure 7 précise les éléments essentiels d'un modèle logique à considérer afin de rassembler l'information utile tout au long de la durée du programme, depuis l'élaboration de la théorie sur laquelle repose votre programme jusqu'à l'évaluation de l'impact de celui-ci.

Figure 7 - Éléments essentiels d'un modèle logique

1. Planification du programme

Voir la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme à la page 65 de l'annexe B.

Préciser les bases théoriques du programme :

a) **Énoncé de la question à examiner ou du problème à résoudre :** Décrivez le ou les problèmes que votre programme tentera de résoudre ou les questions auxquelles il devrait apporter des réponses.

b) **Besoins et ressources de la population :** Précisez les besoins et les ressources de votre population qui poussent votre organisme à concevoir un programme qui répond au problème soulevé.

c) **Résultats attendus (résultats de production, effets et impacts) :** Identifiez les résultats que vous souhaitez obtenir en décrivant ce que vous espérez accomplir à court, à moyen et à long terme.

d) **Facteurs d'influence :** Dressez la liste des facteurs qui, selon vous, auront une influence sur le changement dans votre population.

e) **Stratégies :** Dressez une liste générale de stratégies éprouvées ayant aidé d'autres collectivités telles que la vôtre à atteindre des résultats semblables à ceux attendus dans le cadre de votre programme.

f) **Hypothèses :** Énoncez les hypothèses expliquant *comment* et *pourquoi* les stratégies de changement devraient fonctionner dans votre collectivité.

2. Mise en oeuvre du programme

Voir la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en oeuvre du programme à la page 59 de l'annexe B.

Faire la preuve des progrès accomplis dans le cadre du programme :

a) **Résultats de production :** Pour chacune des activités du programme, identifiez les résultats (prestation et intensité prévue de services, clientèles atteintes) que votre programme devrait entraîner.

b) **Effets :** Identifiez les effets à court, à moyen et à long terme que vous souhaitez obtenir pour chacune des activités.

c) **Impacts :** En prenant en compte chacune des activités, décrivez les impacts qu'auront votre programme dans la collectivité d'ici 7 à 10 ans.

d) **Activités :** Décrivez chacune des activités que vous prévoyez accomplir dans le cadre de votre programme.

e) **Ressources :** Décrivez les ressources ou les facteurs d'influence qui auront permis de réaliser les activités de votre programme.

↓

3. Évaluation du programme

Voir la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation à la page 69 de l'annexe B.

Voir la formule type de détermination des indicateurs à la page 73 de l'annexe B.

Questions d'évaluation du programme et indicateurs :

a) **Aspects visés :** À partir de votre modèle logique reposant sur l'approche théorique, dressez la liste des aspects les plus importants de votre programme.

b) **Groupes concernés :** Identifiez les groupes concernés les plus importants pour chacun des aspects essentiels de votre programme. Quels sont les intervenants intéressés par votre programme?

c) **Questions :** Pour chacun des aspects importants de votre programme et chacun des groupes concernés que vous avez identifiés, dressez la liste des questions que ceux-ci pourraient avoir au sujet de votre programme.

d) **Utilisation de l'information :** Pour chacun des groupes concernés et chacune des questions que vous avez identifiés, notez comment l'information obtenue grâce à l'évaluation sera utilisée.

e) **Indicateurs :** Pour chaque question, décrivez quelle information pourrait être obtenue qui vous fournirait des indications sur l'état de votre programme et de ses participants.

f) **Assistance technique requise :** Indiquez dans quelle mesure votre organisme possède l'expertise en évaluation et en gestion de données nécessaire à la collecte et à l'analyse des données associées à chacun des indicateurs et quelles seront les ressources à adjoindre.

CHAPITRE 2
ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Un modèle logique bien conçu permet de faire valoir que votre programme a effectivement contribué à amener le changement attendu.

La plupart des programmes ont comme défaut de ne pas énoncer clairement les résultats à court, à moyen et à long terme qu'il vise atteindre. Penser aux résultats d'abord est un sage conseil. Le fait de préciser les « jalons » du programme *au moment de sa conception* vous permet d'intégrer des moyens de rassembler les données nécessaires et ainsi d'évaluer périodiquement les progrès effectués vers les objectifs identifiés. Cette méthode de travail permet de repérer les problèmes et les correctifs nécessaires à effectuer, dès qu'ils se présentent et indiquent les éléments à suivre de près pour assurer l'efficacité du programme.

Deux exercices sont proposés dans ce chapitre. L'un porte sur la description des résultats attendus, l'autre sur la description des ressources, des activités et des liens logiques qui réunissent toutes les composantes d'un programme.

2.1 DESCRIPTION DES RÉSULTATS ATTENDUS : Exercice 1

Les responsables de programmes croient parfois que les activités sont une fin en soi. Ils rendent compte du nombre de participants que le programme a permis d'atteindre ou du nombre de sessions de formation qui ont été données comme s'il s'agissait de résultats finaux. Mais, en fait, ce ne sont que les résultats de production.

La tenue d'une activité et le fait d'obtenir des résultats suite à la tenue de cette activité sont deux choses bien différentes. Par exemple, être reçu en consultation par un médecin et réduire le nombre de visites à la salle d'urgence sont deux choses différentes. Faire le suivi des données, comme le nombre de rencontres effectuées ou le nombre de patients inscrits, vous donne effectivement de l'information sur le déroulement et les performances du programme, mais ces données sont des résultats de production et non des données sur les effets, c'est-à-dire des données qui renvoient aux changements que vous espérez obtenir.

Pour cette raison, nous suggérons que le modèle associé à l'exercice 1 soit complété de droite à gauche, plutôt que gauche à droite, comme il avait été proposé au chapitre 1. Il s'agit en effet de penser d'abord aux *résultats attendus* en réfléchissant d'abord aux effets attendus, aux résultats de production et finalement aux impacts.

2.1.1 L'exemple de Maville

Tout au long des exercices 1 et 2, nous utiliserons un exemple de programme afin d'observer comment les étapes du modèle logique peuvent s'appliquer. Dans notre exemple, les résidants de Maville, aux États-Unis, tentent de répondre aux besoins d'un nombre de plus en plus élevé de résidants non assurés qui se tournent vers la salle d'urgence de l'hôpital Memorial pour recevoir des soins. Parce que ce type de soins coûte cher à la collectivité et ne correspond pas à la meilleure manière d'assurer les soins de santé, la population travaille à la création d'une clinique populaire où, pour une somme nominale, les résidants non assurés pourraient recevoir des soins prodigués par des professionnels de la santé bénévoles. Tout au long des prochains chapitres, les informations concernant le programme de Maville seront consignées dans les formules types de modèles logiques proposés.

2.1.2 Directives

L'exercice 1 fait appel à la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme, tel qu'illustré à la figure 8. Certains modèles logiques font appel aux boîtes et aux flèches pour illustrer les liens logiques entre les composantes du programme. Cependant, dans ce cas, l'approche de type « inventaire » suffisait amplement à rendre compte de votre conception du fonctionnement du programme. Les autres techniques ajouteront à l'utilité du modèle, mais ce qu'il importe de faire pour l'instant, c'est de décrire et de catégoriser les différentes composantes.

Vous pouvez vous inspirer de l'information au sujet de l'exemple de Maville, présentée dans les zones de texte en grisé qui suivent, pour déterminer quels sont les résultats attendus de ce programme. Il s'agit pour vous de compléter la formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme, disponible à la page 59 de l'annexe B, de manière à inscrire d'abord les effets et les résultats de production liés aux activités et finalement les impacts recherchés. Vous pouvez ensuite vous assurer que votre formule est bien complétée en utilisant l'aide-mémoire *Qualité des critères de progrès vers les résultats*, à la page 61 de l'annexe B, et finalement comparer votre interprétation à l'exemple de Maville, présenté à la figure 10.

2.1.3 Questions

Si vous étiez à la tête de la clinique de soins gratuits de Maville, comment pourriez-vous démontrer que votre résultat attendu (une baisse du nombre de visites à la salle d'urgence) ne découle pas d'un exode massif des résidants non assurés de Maville ou d'une augmentation soudaine du nombre d'employés auxquels les entreprises locales ont offert l'adhésion à un programme d'assurance maladie? Comment vous y prendriez-vous pour démontrer que votre programme a contribué à introduire le changement visé?

Figure 8 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme

Ressources	Activités	Résultats de production	Effets à court, à moyen et à long terme	Impacts
Pour réaliser les activités que nous avons planifiées, nous aurons besoin de :	Pour nous attaquer au problème que nous avons identifié, nous tiendrons les activités suivantes :	Nous croyons que ces activités, une fois terminées ou entamées, fourniront des résultats de services rendus :	Nous croyons que ces activités amèneront les changements suivants d'ici 1 à 3 ans, puis d'ici 4 à 6 ans :	Nous croyons que ces activités entraîneront les changements suivants d'ici 7 à 10 ans :
①	②	③	④	⑤
Planification		Résultats attendus		

Les résultats attendus devraient être :

- ✓ Précis
- ✓ Mesurables
- ✓ Pragmatiques
- ✓ Réalistes
- ✓ Définis dans le temps

⑤ Les impacts

Les impacts sont les changements à l'échelle de l'organisation, de la collectivité ou des systèmes qui doivent logiquement découler des activités de votre programme. Ils peuvent inclure des conditions de vie, des moyens d'action améliorés, des changements de politiques ou autres. En général, on peut les observer de 7 à 10 ans après le démarrage d'une activité.

Exemples d'impacts :

Réduction quantifiable de l'usage inadéquat de la salle d'urgence, dons de fournitures médicales plus importants pour répondre à la demande, une capacité constante de recruter des bénévoles du côté des professionnels de la santé, une fondation assurant 35 % des coûts de fonctionnement de la clinique, un total de 900 patients traités par année.

Insérez les impacts du cas Maville dans la colonne « Impacts » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

④ Les effets à long terme

Les effets à long terme sont des changements spécifiques dans les attitudes, les comportements, les connaissances, les habiletés, le statut ou le niveau de fonctionnement que l'on s'attend de voir comme résultats des activités du programme. Ils correspondent aux résultats attendus que vous escomptez obtenir au bout de 4 à 6 ans. Habituellement, ces changements constituent la suite des progrès attendus des résultats à court terme.

Exemples d'effets à long terme :

La clinique remplit la fonction de centre médical pour 500 patients non assurés. La clinique jouit de sources de financement continues : la participation des patients aux coûts (10 $/rendez-vous) permet de couvrir 20 % des coûts de fonctionnement. Le reste des fonds nécessaires proviennent de l'organisme *United Way* (apport de 20 %), de l'hôpital Memorial (don de 20 %), de la *Medical Society* (apport de 20 %) et d'un fonds constitué par la fondation communautaire (20 %). Un tournoi de golf organisé chaque année par le Club Kiwanis permet de financer les projets spéciaux de la clinique. Une diminution de 25 % des soins d'urgence aux personnes non assurées a été observée depuis le démarrage de la clinique populaire de Maville, il y a de cela cinq ans. Au cours de la cinquième année d'existence de la clinique, on a assisté à une diminution de 15 % du nombre de visites de patients non assurés à la salle d'urgence. Des administrateurs bénévoles, au nombre de 75, de même que 300 professionnels de la santé travaillent à la clinique de façon régulière chaque année. Cinq entreprises offrent gratuitement toutes les fournitures médicales nécessaires. Les fonds de subvention sont utilisés pour l'achat des ordinateurs et des logiciels nécessaires à la création des dossiers de patients. L'indice de satisfaction des patients des cinq dernières années se situe au-delà de 90 %.

Insérez les effets à long terme du cas Maville dans la colonne « Effets à court, à moyen et à long terme » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

④ Les effets à court terme

Les effets à moyen terme ne sont pas développés ici. Ils peuvent cependant servir à mieux cibler et à mieux suivre certains effets attendus.

Les effets à court terme sont des changements spécifiques dans les attitudes, les comportements, les connaissances, les habiletés, le statut ou le niveau de fonctionnement que l'on s'attend de voir comme résultats attendus des activités du programme. Ils rassemblent les résultats que vous comptez obtenir en dedans de trois années suivant le démarrage du programme. Ces résultats s'expriment généralement en termes de changement chez les participants au programme pris individuellement.

Exemples d'effets à court terme :

Entente de principe signée par un collège d'enseignement professionnel et selon laquelle le collège accepte de faire don d'un local pour la clinique, changement dans l'attitude des participants concernant le besoin d'un centre de santé populaire, augmentation du nombre de rendez-vous pour les examens annuels réguliers, augmentation du nombre de rendez-vous de suivi de la part des patients, sensibilisation des membres du personnel aux difficultés dans l'établissement d'horaires de rendez-vous pour accommoder les patients, augmentation du nombre de dossiers correctement acheminés depuis les salles d'urgence.

Insérez les effets à court terme du cas Maville dans la colonne « Effets à court, à moyen et à long terme » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

③ Les résultats de production

Les résultats de production constituent des données sur les activités. Ils sont le produit direct des activités du programme. Ils sont généralement décrits en fonction de l'importance et de la portée des services ou des produits générés par le programme. Ils indiquent également si le programme a atteint les destinataires ciblés dans la mesure souhaitée. Le nombre de cours donnés, de réunions ou de documents distribués, le taux de participation ou le nombre d'heures pendant lesquelles les services ont été offerts constituent des exemples de résultats de production.

Exemples de résultats de production :

Nombre de patients acheminés vers la clinique populaire depuis la salle d'urgence de l'hôpital Memorial par année, nombre de patients rencontrés annuellement pour vérification des critères d'admissibilité, nombre de patients répondant aux critères d'admissibilité inscrits à la clinique chaque année, nombre moyen de consultations par jour, nombre total de consultations par année, nombre et spécialité des professionnels de la santé bénévoles, nombre d'administrateurs bénévoles ayant reçu de la formation, nombre d'affiches distribuées annonçant la clinique, lieux d'affichage, nombre de patients potentiels ayant téléphoné chaque mois pour avoir de l'information.

Insérez les résultats de production du cas Maville dans la colonne « Résultats de production » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

J'aimerais souligner qu'après avoir travaillé à déterminer les résultats, il est très possible que les personnes changent d'idée en ce qui concerne les activités qui sont les plus susceptibles d'être efficaces.

Beverly Anderson Parsons, *WKKF Cluster Evaluator*

2.2 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS : Exercice 2

L'exercice 2 amène à identifier les ressources et les activités concrètes nécessaires à la réalisation des objectifs du programme.

Afin de relier les activités et les ressources aux résultats attendus du programme, nous vous recommandons d'effectuer, préalablement, une analyse documentaire du problème auquel le programme est censé s'attaquer. Ainsi, une connaissance explicite des activités et des processus efficaces, basée sur des données probantes, permet d'établir un lien plus clair entre le rationnel, qui sous-tendent le programme et les activités concrètes de sa mise en oeuvre. L'exercice demande également de prévoir ce qui est nécessaire pour réaliser les activités du programme. Les composantes du programme et les éléments de sa mise en oeuvre se transforment ainsi en plan stratégique.

La plupart des modèles logiques dressent la liste des activités et des ressources nécessaires au déroulement du programme, par exemple, la planification de rencontres, l'achat ou la conception d'un programme de cours, la tenue d'ateliers de formation, la prestation des services. Selon la nature du projet, d'autres types de produits ou services peuvent être inclus. Les modèles logiques axés sur la gestion intègrent également les processus concernant le développement et l'évaluation du programme, la formation du personnel et des bénévoles, le recrutement de partenaires et de participants, la publicité requise pour soutenir le projet en cours de route.

Si le programme vise à résoudre plusieurs problèmes différents, il peut être utile de repasser tous les exercices pour chacun des problèmes tour à tour, pour ensuite les amalgamer à l'intérieur d'un modèle plus vaste mettant en lumière les liens qui unissent les différents problèmes abordés.

2.2.1 Directives

Vous pouvez vous inspirer de l'information au sujet de l'exemple de Maville, présentée dans les zones de texte en grisé qui suivent, pour dresser un inventaire satisfaisant des éléments constituants de chacune des composantes de votre programme. Ces données devront être consignées dans la formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la mise en œuvre du programme, présentée à la page 59 de l'annexe B. Les trois colonnes de droite devraient déjà contenir l'information recueillie sur les résultats attendus dans le cadre de l'exemple du programme de Maville. Lorsque l'exercice est terminé, vous pouvez vous assurer de la qualité de votre travail en vous aidant de l'aide-mémoire *Critères de l'évaluation du passage de l'idée à l'action*, présenté à la page 63 de l'annexe B. Finalement, comparer votre formule à celle de l'exemple de Maville, illustré à la figure 10.

2.2.2 Questions

Quelles sont les activités planifiées?

En vous appuyant sur une connaissance des manières efficaces de résoudre les problèmes ou d'augmenter le rapport coût/efficacité, quelles activités en particulier prévoyez-vous tenir?

Exemples d'activités :

Le comité du personnel recherche et trouve un directeur pour occuper le poste à temps plein. Le directeur est engagé et prend contact avec le conseil d'administration et la collectivité. Les membres du conseil d'administration et le personnel rendent visite à la clinique populaire de *Nimportou* afin de tirer profit de leur expérience et de choisir les documents et formules à reprendre pour leur propre utilisation, par exemple : documents concernant les politiques et les procédures, descriptions de tâches, listes d'équipement nécessaire, budgets, stratégies de financement, exemples de dossiers de patients. Les membres du conseil d'administration et le personnel organisent une semaine de réflexion sur la planification. En s'appuyant sur les données concernant le programme de financement de la clinique de *Nimportou*, le conseil d'administration s'assure du financement pour la première année. Le comité de promotion met sur pied une campagne de relations publiques, avec l'aide du comité de bénévoles, afin de recruter des bénévoles et d'aller chercher des patients. Le comité du matériel met au point l'entente de principe entre la clinique et le collège d'enseignement technique afin d'obtenir des locaux adéquats pour la clinique. Le comité d'assurance de la qualité définit un plan d'évaluation avec le concours du personnel de la salle d'urgence de l'hôpital Memorial et de la Chambre de commerce locale.

Résumez les activités du cas Maville dans la colonne « Activités » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

Quelles sont les ressources nécessaires?

Une fois le choix des activités arrêté, on doit prévoir les ressources requises pour amener les solutions proposées dans le cadre du programme. Pour certains types de programmes, il peut également être utile de décrire les facteurs d'influence pouvant appuyer le travail au sein de la collectivité.

Exemples de ressources :

Le groupe de travail de la *Medical Society* et de l'hôpital Memorial pour les non assurés deviendra le conseil de direction de la clinique populaire et atteindra un statut d'OSBL. Le conseil de direction recrutera de 7 à 10 nouveaux représentants de différentes compagnies pharmaceutiques, de l'école technique locale, du bureau local de *United Way*, de la Chambre de commerce, de la fondation communautaire, du centre de bénévoles, de l'Association des infirmières, etc. Au cours d'une période de planification de six mois, différents comités seront mis sur pied, les membres du personnel seront recrutés/ embauchés/formés, une visite du site sera effectuée et le financement de la première année de fonctionnement de la clinique sera obtenu, soit 150 000 $. Les comités élaboreront une entente de principe avec l'hôpital Memorial et la *Medical Society* afin d'obtenir l'équipement nécessaire : cinq tables d'examen, sept bureaux, cinq brassards de tensiomètre, etc.

Consignez les ressources nécessaires du cas Maville dans la colonne « Ressources » de la formule type de mise en oeuvre du programme, exercices 1 et 2, p. 59 de l'annexe B.

2.3 SYNTHÈSE

Nous présentons ici un organigramme résumant les étapes de l'élaboration du modèle logique de base. Notez bien que vous pourriez ensuite utiliser ce modèle de type inventaire pour détailler davantage les liens qui unissent les composantes en ajoutant des rangs, des boîtes, des flèches ou en numérotant les éléments, comme nous l'expliquions dans les pages précédentes.

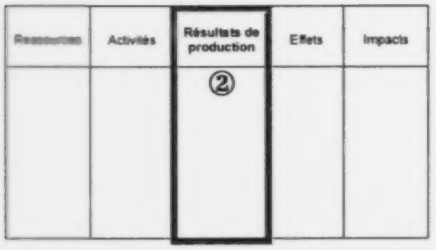
Figure 9 - Organigramme de description des résultats, des ressources et des activités

Exercice 1 : Décrire les résultats

Ressources	Activités	Résultats de production	Effets	Impacts
			①	

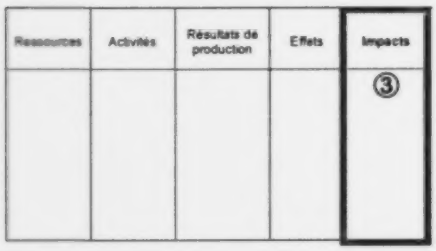
Étape 1

Pour chacune des activités que vous avez planifiées, quels sont les résultats à court terme et à long terme que vous comptez obtenir et qui serviront d'indicateurs du progrès effectué par votre programme vers l'atteinte des objectifs? La prise de décision : est-ce que cela a les effets attendus? **Le pourquoi?**



Étape 2

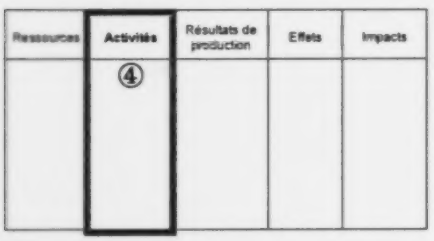
Pour chacune des activités que vous avez planifiées, quels résultats de production (prestation de services ou objectifs de mise en oeuvre) comptez-vous obtenir grâce au fonctionnement de votre programme? La gestion : est-ce qu'il s'est fait ce qui devait se faire? **Le comment?**



Étape 3

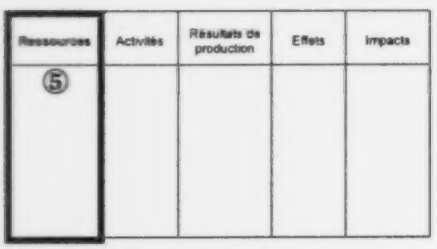
Pour chacune des activités que vous avez planifiées, quels impacts espérez-vous générer dans la population? Est-ce qu'à long terme cela a des effets sur la santé ou l'organisation? **Le pour qui?**

Exercice 2 : Décrire les ressources et les activités



Étape 4

En vous appuyant sur vos connaissances des manières efficaces de résoudre les problèmes selon la théorie sur laquelle vous vous appuyez, quelles activités, en particulier, prévoyez-vous mettre en place? La planification : qu'est-ce qui doit être fait? **Le quoi?**



Étape 5

Quelles sont les ressources dont vous aurez besoin et dont vous disposez pour mener à bien les activités de votre programme? Pour certains types de programmes, il peut également être utile de décrire les facteurs d'influence sur lesquels vous misez pour appuyer votre travail au sein de la population. **Le qui?**

Figure 10 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en oeuvre du programme. Exemple de Maville – Exercices 1 et 2

Ressources	Activités	Résultats de production	Effets à court et à long terme	Impacts
Pour réaliser nos activités, nous aurons besoin des ressources suivantes :	Pour nous attaquer au problème ou à la situation, nous réaliserons les activités suivantes :	Nous croyons que ces activités, une fois terminées ou entamées, nous pourrons mesurer :	Nous croyons que ces activités, une fois réalisées, amèneront les changements suivants d'ici 1 à 3 ans, puis d'ici 4 à 6 ans :	Nous croyons que ces activités, une fois réalisées, entraîneront les changements suivants à plus long terme :
Statut d'OSBL.	Démarches légales pour obtenir le statut d'OSBL.	Lettres patentes d'OSBL et nom officiel de la clinique obtenus.	Création d'un organisme permanent pouvant offrir des services de santé à moindre coût aux résidants non assurés.	Association d'OSBL mettant à la disposition des services de santé et des ressources diversifiés aux résidants non assurés.
Mise en place d'une équipe de gestion et d'un conseil d'administration diversifiés où sont représentés les partenaires éventuels.	Conception et mise en oeuvre de la stratégie de recrutement du personnel et de partenaires diversifiés.	• Nombre et statut des membres au conseil d'administration. • Nombre et statut des partenaires différents représentés au conseil d'administration. • Nombre de professionnels de la santé bénévoles offrant leur service/année.	Intérêt soutenu pour le travail bénévole à la clinique chez les professionnels de la santé et les partenaires.	Trois cents professionnels de la santé bénévoles travaillant à la clinique chaque année.
Appui de l'hôpital Memorial, de la *Medical Society* de Maville et de *United Way*.	Conception et lancement de la campagne de relations publiques.	• Nombre mensuel d'appels téléphoniques demandant de l'information au sujet de la clinique. • Nombre de dépliants distribués à l'intention des patients.	Changement dans l'attitude des patients au sujet du besoin d'un centre de santé.	Clinique membre de *United Way*.
Formation des membres du conseil d'administration et du personnel.	Conception et mise en œuvre d'une stratégie de formation des membres du conseil d'administration et du personnel.	Nombre de formations données aux membres du conseil d'administration et du personnel/année.	Compétence accrue des membres du conseil d'administration et du personnel.	Implication d'un établissement scolaire en santé assurant la présence de stagiaires bénévoles à la clinique.
Obtention d'un local pour la clinique.	Entente de principe au sujet des locaux accordés gratuitement pour l'usage de la clinique.	Don d'un local pour la clinique.	Investissement des argents dirigés vers l'équipement et la technologie de pointe.	Don de nouveaux locaux pour agrandissement de la clinique.

Ressources	Activités	Résultats de production	Effets à court et à long terme	Impacts
Financement de la première année (150 000 $).	• Conception et mise en oeuvre de la stratégie de financement. • Budget de la clinique.	• Financement annuel moyen obtenu. • Rapport annuel des dépenses reliées aux activités de la clinique. • Création d'une fondation. • Nombre de partenaires financiers de la clinique.	• Maintien d'un financement de base annuel. • Augmentation du nombre de donateurs. • Augmentation du financement annuel.	• Participation des patients aux coûts des services permettant de couvrir 20 % des coûts de fonctionnement de la clinique. • Montant forfaitaire de 100 000 $ obtenu par le gouverneur pour reconnaissance de l'efficience de la clinique.
Descriptions de tâches pour les membres du conseil d'administration et le personnel.	Organisation d'une semaine de planification par les membres du conseil d'administration et le personnel axé sur le recrutement, l'accès, les services et la satisfaction des patients.	• Nombre de patients acheminés depuis la salle d'urgence vers la clinique/année. • Nombre de patients admissibles inscrits à la clinique/année. • Nombre de rendez-vous/année. • Nombre et type de services fournis/année.	• Diminution du nombre d'urgences traitées mais non remboursées à l'hôpital Memorial. • Augmentation du nombre de rendez-vous fixés pour les examens de routine et le suivi. • Augmentation du nombre de cas acheminés vers la clinique par la salle d'urgence et les médecins. • Maintien d'un indice de satisfaction élevé chez les patients. • Augmentation du nombre de patients traités à la clinique/année.	Nombre de consultations à l'urgence du Memorial non couvertes par les assurances diminuant de 25 % par an.
Visite de la clinique populaire de *Nimportou* par les membres du conseil d'administration et du personnel.	Mise au point d'un plan d'évaluation.	Production d'un tableau de bord de gestion avec indicateurs comparables à la clinique Nimpourtou.	• Connaissance précise des aspects à améliorer pour assurer l'efficience et l'efficacité de la clinique. • Obtention d'un point de comparaison valide pour évaluer l'évolution de la clinique.	• Obtention de données valides pour une prise de décision éclairée concernant le fonctionnement de la clinique. • Élaboration d'une politique de santé publique municipale pour les résidants de Maville.

CHAPITRE 3
ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA THÉORIE DU PROGRAMME

Les programmes qui connaissent le succès reposent sur une connaissance solide de « ce qui fonctionne »: la base théorique du programme. L'élaboration d'un modèle logique peut aider à structurer la théorie du programme et à le rendre plus solide.

L'exercice 3, proposé dans ce chapitre, développe les six étapes qui servent à élaborer la théorie qui sous-tend un programme. Ce processus vient renforcer le modèle logique vu précédemment et en poursuit le développement. Dans la plupart des cas, si vous élaborez un nouveau programme, cette étape devrait précéder toutes les autres afin de permettre une réflexion préliminaire éclairée. Nous avons choisi de présenter cette section, après avoir introduit le modèle logique de mise en œuvre, en raison du caractère légèrement plus complexe de l'exercice.

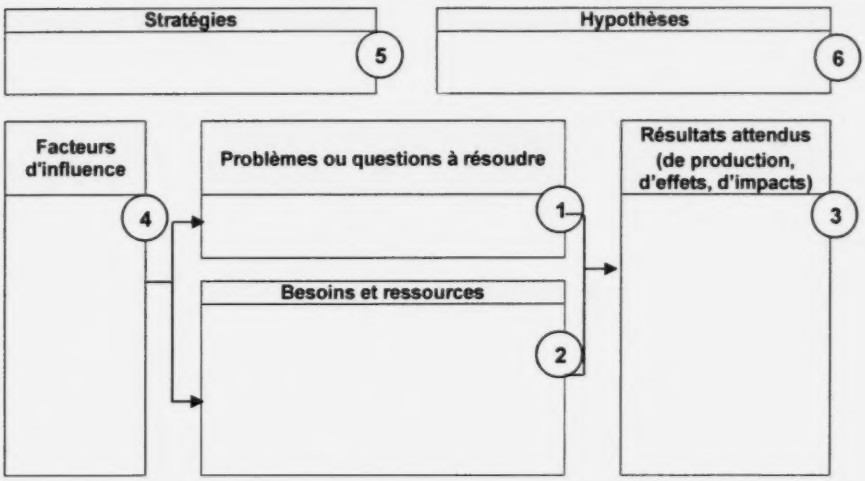
3.1 ÉLABORER LA THÉORIE DU PROGRAMME : Exercice 3

Dans le processus d'élaboration d'un modèle logique de programme, certaines questions importantes concernant la planification et l'évaluation du programme doivent être systématiquement abordées :

- Définition du problème à résoudre.
- Identification des besoins et des ressources qui justifient la détermination de résoudre le problème.
- Description des résultats attendus.
- Prise en compte des facteurs qui pourraient influencer l'introduction des changements.
- Description de la stratégie de changement adoptée par le programme. Application des connaissances tirées des recherches sur les meilleures pratiques et venant à l'appui de stratégies de solutions réalistes pour le problème identifié.
- Énoncé des hypothèses détaillant les raisons pour lesquelles les stratégies retenues fonctionneront de la manière prévue lors de leur application dans votre milieu.

La figure 11 propose une formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme incluant toutes les étapes.

Figure 11 - Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme



① **Énoncé des problème ou des questions à résoudre**

Expliquer la nature du problème ou des problèmes que le programme est censé résoudre.

② **Besoins et ressources**

Préciser les besoins et les ressources qui ont mené à la création d'un programme permettant de s'attaquer au problème identifié.

③ **Résultats attendus (de production, d'effets, d'impacts)**

Identifier les résultats attendus, ou votre vision de l'avenir, en expliquant ce que le programme pourra accomplir à court et à long terme si le soutien financier dont il a besoin est accordé.

④ **Facteurs d'influence**

Dresser la liste des facteurs (favorables ou contraintes) qui peuvent avoir un impact sur les changements attendus dans la population.

⑤ **Stratégies**

Dresser la liste des grandes stratégies éprouvées ou « meilleures pratiques » que vos recherches ont permis de découvrir et qui ont aidé d'autres milieux à atteindre les résultats attendus du programme.

⑥ **Hypothèses**

Énoncer les hypothèses expliquant comment et pourquoi les stratégies de changement identifiées devraient fonctionner pour la population visée (principes, idées, convictions).

3.1.1 L'importance de bien cerner le problème à l'aide de la théorie du programme

Imaginez que vous travaillez pour un organisme de financement. Chaque trimestre, vous devez passer en revue une montagne de propositions de subvention provenant d'organismes reconnus pour défendre des causes utiles. Tous ont besoin d'argent. Quels sont les renseignements qui vous permettraient de déterminer quels programmes recevront du financement? Les organismes subventionnaires sont à la recherche d'organisations qui ont défini le problème auquel ils comptent s'attaquer, en détaillant les raisons qui justifient le choix de l'approche retenue et en donnant un aperçu de la manière dont ils comptent mesurer l'atteinte des résultats. Les décisions concernant le financement ont plus de chances d'être favorables si vous pouvez démontrer clairement comment et pourquoi votre approche conduira au succès. Là, se trouve l'utilité des modèles logiques.

Il est absolument essentiel d'élaborer le programme en commençant par les éléments de base. Les responsables du programme doivent commencer par décrire clairement et de façon succincte le problème qu'ils souhaitent résoudre, d'identifier les besoins et les ressources en relation avec les problèmes identifiés et de préciser les résultats visés. Si un programme couvre plusieurs questions différentes ou est très complexe, il peut être préférable d'élaborer un modèle logique pour chacune des questions à résoudre.

3.1.2 Directives

L'exercice 3 fait appel à ce modèle de la théorie du programme. L'information qui se trouve dans les boîtes en grisé qui suivent et qui se rapportent toujours à l'exemple de Maville, vous permettra de déterminer quelle théorie a été utilisée pour développer le programme dans cet exemple. Des informations sur le ① problème à résoudre, les ② besoins et les ressources existantes, les ③ résultats attendus (de production, d'effets, d'impacts), les ④ facteurs d'influence, les ⑤ stratégies et les ⑥ hypothèses retenues sont fournies. Il s'agit de remplir la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme que vous trouverez à la page 65 de l'annexe B. Après avoir complété l'exercice 3 et construit la théorie appuyant le programme,

l'aide-mémoire *Critères d'évaluation de la qualité de la théorie de programme*, présenté à la page 67 de l'annexe B, vous permettra de vérifier si tous les éléments sont inscrits. Vous pourrez ensuite comparer votre formulaire à celui présenté à la figure 12, qui relève de l'interprétation des résidants de Maville.

3.1.3 Questions

Quel(s) problème(s) tentez-vous de résoudre?

Une théorie de programme bien structurée est orientée vers l'efficacité qu'aura votre programme en bout de ligne. L'énoncé du problème devrait commencer par une brève explication de la nature du problème auquel vous souhaitez vous attaquer et replacer le problème dans le cadre des besoins du milieu. Le modèle logique, reposant sur la théorie du programme, prendra cet énoncé comme point de départ, illustrant le fonctionnement du programme et les résultats qu'il devrait permettre d'atteindre. Il est recommandé de faire référence aux recherches effectuées dans le domaine lorsque vous rédigez votre énoncé du problème. Il est particulièrement intéressant que vos hypothèses de solutions reposent sur de l'information relevant des « meilleures pratiques » ou sur d'autres programmes similaires ayant réussi.

Exemples d'énoncé de problème :

Les travailleurs masculins âgés de 40 à 45 ans et non assurés sont de plus en plus nombreux à Maville en raison de la fermeture de plusieurs usines. La marge de manoeuvre financière des hôpitaux étant de plus en plus réduite, les coûts des soins non assurés dans les salles d'urgence locales ont des répercussions négatives sur le système de santé. Afin de répondre aux besoins des personnes tout en réduisant les coûts, une clinique populaire doit être créée et mise à la disposition des résidants non assurés de Maville afin de leur offrir des soins de santé et de l'éducation à la santé.

Insérez l'énoncé de problème du cas Maville dans la case Problèmes ou questions à résoudre de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Quelles analyses de besoins ou de ressources ont mené à se pencher sur ce problème?

Si une évaluation des besoins de la population visée a été effectuée ou si l'ordre de priorité des besoins et des ressources de la population a été établi, on dispose de données qui peuvent aider à étoffer l'argumentation et à préciser le projet en identifiant et en ciblant les participants et les activités du programme. La documentation concernant les besoins et les ressources est également utile lors de la phase d'évaluation qui viendra ensuite. Ces renseignements peuvent constituer une référence en fournissant des indicateurs permettant de mesurer les progrès effectués par le programme au fil du temps (voir le chapitre 4 pour plus de détails sur les indicateurs).

Exemples de documentation des besoins et des ressources :

Selon le rapport annuel de l'hôpital Memorial, 28 % des patients masculins non assurés, âgés de 40 à 55 ans, ont reçu des soins d'urgence au cours de l'année précédente. L'évaluation des besoins de la population, effectuée par *United Way* l'année dernière, place les soins de santé pour les personnes non assurées au premier rang des préoccupations concernant les soins de santé de la population. Le groupe de travail sur les personnes non assurées de la *Medical Society* et de l'hôpital Memorial est à la recherche de moyens permettant de répondre aux besoins de ces personnes tout en réduisant le recours inapproprié aux soins d'urgence.

Insérez les besoins et ressources du cas Maville dans la case Besoins et ressources de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Quels sont les résultats attendus?

Identifier les résultats attendus du programme à court et à long terme. Ces éléments correspondent aux résultats de production, aux effets et aux impacts.

Exemples de résultats attendus :

Améliorer l'accès à des soins de santé abordables pour les personnes non assurées et réduire la fréquence des cas de soins non remboursés dans les salles d'urgence. Créer une clinique populaire combinant des services de santé adéquats, accessibles et gratuits et des services d'éducation afin de réduire le nombre de patients masculins âgés de 40 à 55 ans qui se tournent vers la salle d'urgence pour obtenir des soins. Prévoir d'ici cinq ans une hausse de 15 % dans le nombre de patients masculins âgés de 40 à 55 ans se tournant vers la clinique et une diminution de 25 % du nombre de cas de patients masculins âgés de 40 à 55 ans se dirigeant vers la salle d'urgence pour recevoir des soins.

Insérez les résultats attendus du cas Maville dans la case Résultats attendus de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Quels sont les facteurs d'influence (favorables ou contraintes) qui pourraient agir sur les possibilités de changement dans la population?

Quels sont les obstacles ou les appuis qui se trouvent dans la population qui pourraient avoir des répercussions sur les changements que vous espérez introduire? Existe-t-il des politiques ou d'autres facteurs qui pourraient affecter le programme?

Exemples de facteurs d'influence :

Le besoin d'un centre de santé est clairement démontré. Dans son rapport *À l'aube du nouveau millénaire*, la Chambre de commerce de Maville prévoit une hausse de 35 % du nombre de petites entreprises incapables d'offrir un programme d'assurance maladie à leurs employés au cours des cinq prochaines années. L'ensemble de la population est très favorable à la création d'une clinique populaire. À la requête de *United Way*, l'hôpital Memorial et la *Medical Society* ont créé un groupe de travail afin d'étudier la question.

Insérez les facteurs d'influence du cas Maville dans la case Facteurs d'influence de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Pourquoi croyez-vous que le programme fonctionnera?

En vous servant des recherches ayant donné lieu aux « meilleures pratiques », établissez de solides liens logiques entre ce que vous planifiez faire et les raisons pour lesquelles l'approche retenue permettra d'atteindre le succès. Il est important d'avoir des preuves à l'appui des raisons qui vous poussent à proposer le programme que vous soumettez. Il est tout à votre avantage de faire le lien entre votre programme et d'autres programmes similaires qui ont été adoptés et éprouvés dans d'autres milieux semblables. Revoir la documentation et les rapports d'évaluation de d'autres programmes (ou de vos propres projets) permettront d'obtenir l'information nécessaire à la justification du programme. L'accès à Internet facilite grandement la recherche de programmes jugés efficaces.

Exemples de stratégies de programme :

En 1997, à *Unautreville*, une clinique employant des professionnels de la santé bénévoles a permis de réduire de 25 % le nombre de visites à la salle d'urgence. Une clinique populaire à Maville, employant des professionnels de la santé bénévoles, pourrait constituer une source essentielle de soins de santé abordables pour les personnes non assurées, qui sont de plus en plus nombreuses et réduire le nombre de visites à la salle d'urgence dans le cas des patients masculins âgés de 40 à 55 ans qui se retrouvent à l'urgence, notamment en raison d'accidents coronariens.

Insérez les stratégies du cas Maville dans la case Stratégies de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Pourquoi votre stratégie sera-t-elle efficace?

Après avoir fait valoir vos arguments concernant le choix d'un programme parmi d'autres options étudiées, énoncez clairement la raison qui explique pourquoi les stratégies d'action du programme choisi sont les meilleures et pourquoi elles seront efficaces dans votre milieu. Il importe de documenter dès le départ des cas qui illustrent comment le public réagit en général aux problèmes identifiés et aux solutions proposées.

Vous devrez vous inspirer des besoins et des ressources du milieu. Il doit être évident que les propositions d'action du programme vont solutionner les problèmes identifiés.

Nous avons choisi de terminer cet exercice en dressant la liste des hypothèses parce que dans le contexte de cette formule d'apprentissage synthétique, le concepteur de modèle logique a sous la main toute l'information nécessaire à l'appui de ses hypothèses. Celles-ci sont beaucoup plus faciles à définir et à énoncer lorsque tous les faits ont d'abord été présentés. Dans la réalité, cependant, il est préférable d'énoncer les hypothèses dès le départ, au tout début du processus d'élaboration du modèle logique.

Exemples d'hypothèses :

Le cas de *Unautreville* prouve que l'accès à des services de soins de santé abordables réduit le nombre de visites à la salle d'urgence en fournissant les services de prévention appropriés. Un projet de clinique populaire à Maville a toutes les chances de réussir, étant donné la tradition de bénévolat extraordinaire qui existe à Maville. La *Medical Society* de Maville encourage officiellement ses 400 membres professionnels de la santé à consacrer 20 heures de travail bénévole chaque année aux résidants mal desservis par les services actuels. L'Association des infirmières est également intéressée à collaborer au projet de clinique populaire. L'hôpital Memorial accepte d'aider à la planification et au financement de la clinique. Il existe un précédent concernant le prêt à titre gratuit de locaux pour des projets de soins de santé s'adressant aux personnes qui en ont le plus besoin. Le collège technique de Maville fait don de locaux à la clinique populaire de soins dentaires. La clinique populaire de Maville sera fortement appuyée par les résidants, les entreprises et les institutions de Maville.

Insérez les hypothèses du cas Maville dans la case Hypothèses de la formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme, exercice 3, p. 65 de l'annexe B.

Figure 12 - Formule type du modèle logique reposant sur la théorie du programme. Exemple de Maville – Exercice 3

CHAPITRE 4
ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE REPOSANT SUR LA PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

Comment projetez-vous mesurer le succès de votre programme? Pour augmenter l'efficacité de l'évaluation, il est important de bien étudier les questions d'évaluation du programme en relation avec les composantes du programme et de bien cibler les questions qui sont d'un réel intérêt pour les groupes concernés.

Le présent chapitre comprend deux exercices. L'exercice 4 porte sur la détermination des questions d'évaluation et l'exercice 5 porte sur le choix des indicateurs de progrès. Mais avant, jetons un regard sur les deux grands types de questions d'évaluation : les questions formatives et les questions sommatives.

4.1 L'ÉVALUATION FORMATIVE ET L'ÉVALUATION SOMMATIVE

Il existe deux types différents de questions d'évaluation. Les questions **formatives permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience** de votre programme et les questions **sommatives permettent de faire la preuve de cette efficacité et de cette efficience**. Les réponses aux deux types de questions d'évaluation permettent de déterminer dans quelle mesure le programme a réussi et préparent le terrain en vue d'échanges sur le succès obtenu et les leçons à tirer de l'expérience avec les partenaires intéressés. La figure 13 illustre bien la différence entre ces deux types d'évaluation.

Figure 13 - Comparaison entre l'évaluation formative et l'évaluation sommative[3]

Évaluation formative – Améliorer	Évaluation sommative – Faire la preuve
Permet d'obtenir de l'information qui aide à améliorer le programme. Génère des rapports périodiques. L'information peut être transmise rapidement.	Génère de l'information permettant de faire la preuve de l'efficacité de votre programme vis-à-vis des bailleurs de fonds (MSSS ou autre) et de la population.
Se porte principalement sur les activités, les résultats de production et les effets à court terme du programme afin de suivre de près les progrès effectués et d'indiquer les modifications à faire en cours de route, si nécessaire.	Porte principalement sur les effets à moyen et à long terme ainsi que sur les impacts du programme. Bien que les données puissent être amassées tout au long du programme, le but, ici, est de déterminer, en se basant sur les résultats obtenus, si le programme en vaut la peine.
Utile lorsqu'il s'agit de signaler aux intervenants des suggestions en vue d'améliorer le programme des intervenants.	Utile lorsqu'il s'agit de décrire la qualité et l'efficacité de votre programme grâce à la documentation de ses effets sur les participants et la population.

4.2 DÉTERMINER LES QUESTIONS D'ÉVALUATION : Exercice 4

4.2.1 Directives

Vous pouvez faire appel aux modèles logiques des exercices 1, 2 et 3 pour développer votre modèle logique de planification de l'évaluation. Vous trouverez, à la page 69 de l'annexe B, une formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation. Vous pouvez l'utiliser pour compléter chacune des sections de l'exercice 4. Inspirez-vous de l'information au sujet de l'exemple de Maville, présentée dans les zones de texte en grisé qui suivent ainsi que de l'organigramme présenté à la figure 15. Après avoir complété toutes les sections de cet exercice, vous pouvez vérifier la qualité de votre plan d'évaluation en répondant aux questions de l'aide-mémoire *Critères de qualité du plan d'évaluation*, présenté à la page 71 de l'annexe B. De là, comparer votre plan à celui présenté à la figure 17 qui correspond à l'exemple de Maville.

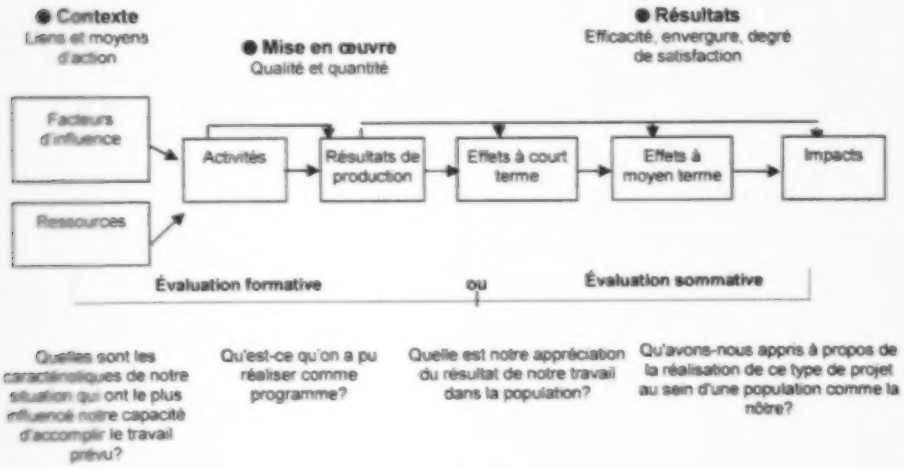
4.2.2 S'interroger sur les différentes composantes du programme à évaluer

Un modèle logique clair illustre les objectifs et le contenu du programme et facilite l'élaboration de questions d'évaluation pertinentes, selon différentes composantes : contexte, mise en oeuvre, résultats attendus (les résultats de production, les effets et les impacts), tel qu'illustré à la figure 14.

---

[3] Tiré de BOND, S. L., S. E. BOYD et D. L. MONTGOMERY (1997). *Taking Stock : A Practical Guide to Evaluating Your Own Program*,Chapel Hill, NC, Horizon Research inc. Accessible en ligne à l'adresse suivante : http://www.horizon-research.com

Figure 14 - Formule type d'un modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation



● Le contexte

Le contexte décrit comment le programme fonctionne à l'intérieur des cadres économiques, sociaux et politiques du milieu en explorant les questions des moyens d'action disponibles et les liens possibles. Quels sont les facteurs qui pourraient avoir une influence sur votre capacité à accomplir le travail prévu? Ce type de question peut vous aider à expliquer certaines des forces et des faiblesses du programme de même que l'effet d'influences externes qui n'avaient pas été prises en considération. Les études de faisabilité et l'analyse des besoins constituent des outils précieux dans la collecte de données de base concernant les facteurs d'influence et les ressources durant la planification du programme.

Exemples de questions relatives au contexte :

Pouvons-nous obtenir des locaux gratuitement? Le moral étant au plus bas en raison du taux de chômage élevé, pourrons-nous obtenir le soutien financier et l'aide bénévole dont nous avons besoin? Combien de professionnels de la santé bénévoles pouvons-nous espérer recruter? Combien de ces bénévoles devront être présents pour offrir leurs services chaque soir? Comment la population sera-t-elle informée de l'existence de la clinique? Quels seront les besoins en soins de santé des patients? Comment faire connaître la clinique chez ceux qui sont susceptibles de nous acheminer des patients? De quelles fournitures médicales aurons-nous besoin et comment allons-nous solliciter les fournisseurs pour les obtenir? Quelles sont les qualités de la clinique qui viennent à l'appui de sa capacité à réduire le nombre de patients se rendant à la salle d'urgence de l'hôpital Memorial pour recevoir des soins?

- **La mise en œuvre (résultats de production)**

Ces questions évaluent dans quelle mesure les activités ont été réalisées en fonction de ce qui était prévu. En effet, pour que le programme permette d'atteindre les objectifs fixés, les activités doivent produire des résultats de production et des effets à court terme attendus, tant au plan quantitatif qu'au plan qualitatif. Ces données vous renseignent sur ce qui s'est produit et pourquoi.

Exemples de questions relatives à la mise en œuvre (résultats de production) :

Quels locaux avons-nous obtenus? Combien de patients ont été reçus en consultation chaque soir? chaque mois? chaque année? Qui a référé les patients le plus souvent vers la clinique? Comment les patients ont-ils appris l'existence de la clinique? Combien de professionnels de la santé bénévoles étaient présents pour offrir leurs services chaque soir? chaque mois? chaque année? Quelle appréciation peut-on donner de leurs services? Quel a été le diagnostic le plus fréquemment établi? Quelles fournitures ont été obtenues à titre gratuit? Combien de patients par année ont été reçus en consultation pour la première année? la deuxième? la troisième?

- **Les résultats attendus (effets et impacts)**

Ces questions permettent d'évaluer dans quelle mesure des progrès vers les changements attendus chez les individus, les organismes, la population ou dans le système de santé ont été accomplis. Ce type de questions vise à documenter les changements qui se produisent au sein de la population grâce au programme. Habituellement, ces questions permettent de se renseigner sur le degré d'efficacité des activités dans la production des changements attendus ou sur le degré de satisfaction relativement aux changements introduits en rapport avec les questions qui se trouvent au coeur du programme.

Exemples de questions relatives aux résultats attendus (effets et impacts) :

Combien de patients non assurés se sont dirigés vers la salle d'urgence de l'hôpital alors qu'ils n'auraient pas dû pendant la première année d'existence de la clinique? la deuxième? la troisième? De combien le nombre de consultations non remboursées à la salle d'urgence a-t-il diminué? Quel était le nombre de visites de patients non assurés, en comparaison du nombre de ces visites pendant les années précédant l'existence de la clinique? Quel était le coût d'une consultation à la clinique? Quel est le coût d'une visite à la salle d'urgence de l'hôpital Memorial? Quelle différence y a-t-il entre les deux? De combien les coûts de l'hôpital ont-ils été réduits? Quel était le degré de satisfaction des clients par rapport aux soins reçus à la clinique? Quel était le degré de satisfaction des bénévoles concernant leur travail à la clinique?

4.2.3 S'interroger sur des dimensions spécifiques à l'intérieur des composantes

Quoique cela se produise rarement, il est possible que le fait d'examiner certaines composantes de votre programme soit suffisant pour obtenir l'information dont vous avez besoin. Le plus souvent, cependant, il sera nécessaire de développer systématiquement une série de questions plus précises d'évaluation à l'intérieur de chacune des composantes.

Pour chacune des composantes du programme, dressez la liste des dimensions les plus importantes de la théorie du programme. Portez votre évaluation sur ces aspects. Voici quelque exemples de dimensions spécifiques à l'intérieur de chacune des composantes.

Exemples de dimensions spécifiques :

Au contexte : Évaluer les liens qui existent entre différents aspects et les moyens d'action

Quels seront les moyens pris par la clinique pour recruter et former des gestionnaires et un personnel efficace? Quel est le meilleur moyen de recruter, de diriger et de fidéliser les professionnels de la santé et les gestionnaires bénévoles, de même que les autres intervenants et d'assurer la reconnaissance de leurs services? Quel est le moyen le plus efficace d'aller chercher les patients non assurés et de les fidéliser? Quel sera l'impact du fonctionnement de la clinique sur les coûts absorbés par l'hôpital Memorial relativement aux soins non remboursés donnés à la salle d'urgence? Combien de patients les bénévoles de la clinique peuvent-ils espérer traiter efficacement de façon régulière? Quel est le ratio patient/bénévole idéal?

À la mise en œuvre (résultats de production) : Évaluation sur le plan qualitatif et quantitatif

Sur combien de partenaires financiers importants la clinique peut-elle compter? Comment assure-t-on la gestion des horaires de consultation pour les patients et les bénévoles? Combien de professionnels de la santé bénévoles travaillent à la clinique pour s'occuper des patients sur une base régulière? Quelle est la valeur de leurs services? Quel est le diagnostic le plus courant à la clinique? Quel est le diagnostic le plus courant pour les patients non assurés de la salle d'urgence de l'hôpital Memorial? Combien de temps les patients doivent-ils attendre avant d'obtenir une consultation à la clinique? Y a-t-il une liste d'attente pour les patients ou les bénévoles?

Aux résultats attendus (effets et impacts) : Mesurer l'efficacité, l'envergure et le degré de satisfaction

Est-ce que la clinique a permis d'améliorer l'accès aux soins de santé pour un nombre significatif de résidants non assurés de Maville? Quel est le nombre de résidants de Maville n'ayant pas d'assurances? Combien de patients la clinique traite-t-elle régulièrement? Quel est le rapport entre ces deux données? Quel est le coût par consultation à la clinique et à la salle d'urgence de l'hôpital? Quel est l'écart entre les deux? Quel est le degré de satisfaction des patients et des bénévoles de la clinique en ce qui concerne les installations et les services de la clinique? À combien s'élève le nombre de donateurs de la clinique? Quel est leur degré de satisfaction en ce qui a trait aux installations et aux services de la clinique? Quel est le degré d'efficacité avec lequel la clinique arrive à informer ses partenaires, de même qu'à les sensibiliser et à les faire participer au projet? Quels sont les organismes qui appuient officiellement la clinique? Quel est le degré de satisfaction des membres du conseil d'administration et des membres du personnel en ce qui a trait au fonctionnement, aux installations et aux services de la clinique?

4.2.4 Cibler davantage les questions d'évaluation en fonction des différents intérêts

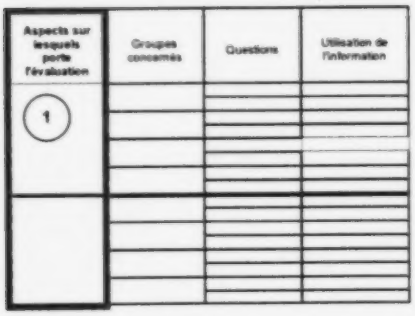
Les responsables du développement de programmes interrogent fréquemment les participants, les membres du personnel, les membres du conseil d'administration et les partenaires afin de susciter un bon remue-méninges qui permettra de dresser la liste de toutes les questions imaginables concernant une composante ou un aspect spécifique identifié dans le modèle logique ou dans la théorie du programme. Cette liste permet ensuite de déterminer sur quoi portera l'évaluation. Obtenir la participation de chacun des partenaires dès le départ est un bon moyen d'être certain d'amasser des données pertinentes et d'obtenir l'information qui intéresse ceux qui sont concernés.

Inspirez-vous de l'organigramme de développement de questions d'évaluation présenté à la figure 15 ainsi que la figure 16 sur les attentes de l'information des différents partenaires, pour savoir **qui** a besoin de savoir **quoi** et **pourquoi**.

Figure 15 - Organigramme de développement de questions d'évaluation

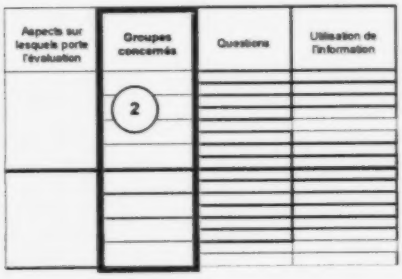
Le fait de faire appel à la théorie du programme pour construire le plan d'évaluation ne signifie pas nécessairement que chaque étape de chaque hypothèse possible doive être étudiée. [...] Lorsque l'on conçoit l'évaluation, il faut faire des choix en ce qui a trait aux types d'évaluation [...] La théorie dresse un tableau d'ensemble de la question, permettant ainsi aux intéressés de choisir en toute connaissance de cause les aspects qui doivent être étudiés et ceux qui seront laissés de côté.

Weiss (1998). Évaluation.



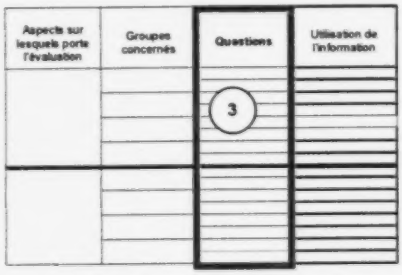
① Aspects sur lesquels porte l'évaluation

Qu'est-ce qui doit être évalué? Dressez la liste des aspects de votre modèle théorique et de votre modèle logique qui semblent constituer les aspects les plus importants dans l'évaluation du programme.



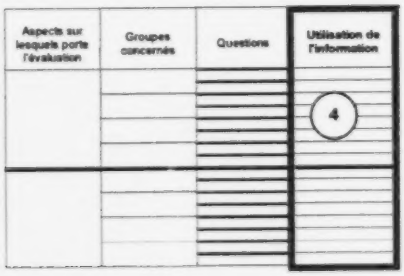
② Groupes concernés

Quels sont les principaux partenaires intéressés par vos questions d'évaluation? Pour chacun des aspects retenus, dressez la liste des intervenants susceptibles d'être intéressés par la collecte de l'information sur ces aspects particuliers.



③ Questions

Quelles questions ces partenaires auront-ils au sujet du programme? Pour chacun des aspects retenus pour l'évaluation et chacun des partenaires concernés, dressez la liste des questions qu'ils se posent au sujet du programme.



④ Utilisation de l'information

Quel usage sera fait des réponses que vous offrirez aux questions posées? Pour chacun des partenaires et chacune des grandes questions que vous avez identifiées, dressez la liste des utilisations possibles de l'information que vous produirez grâce à l'évaluation.

② Les groupes concernés : qui?

Pour chacun des aspects retenus pour évaluation que vous avez identifiés au cours de l'étape précédente, dressez la liste des partenaires susceptibles d'être intéressés par ces aspects en particulier. Dressez une liste succincte de ces partenaires et reportez-la dans la colonne *Partenaires* de la formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation, exercice 4, disponible à la page 69 de l'annexe B. Voici quelques exemples de partenaires susceptibles d'avoir des intérêts dans l'évaluation des différentes composantes du programme.

Exemples de partenaires intéressés par des composantes spécifiques du programme :

Au contexte : Évaluer les liens qui existent entre les différents aspects et les moyens d'action

Les professionnels de la santé, les membres du conseil d'administration et le personnel de l'hôpital Memorial (en particulier, le personnel de la salle d'urgence), les associations médicales, les fondations, la Chambre de commerce, *United Way*, le collège technique, les résidants non assurés, les compagnies d'où proviennent les fournitures médicales, les médias locaux, les représentants du gouvernement.

À la mise en œuvre (résultats de production) : Évaluation sur le plan qualitatif et quantitatif

Les bénévoles, les membres du personnel, les membres du conseil d'administration, les patients, les représentants du gouvernement, les médias, les associations médicales, les entreprises locales, les organismes de soins de santé.

Aux résultats attendus (effet et impacts) : Mesurer l'efficacité, l'envergure et le degré de satisfaction

Les professionnels de la santé et le personnel administratif bénévole, les membres du conseil d'administration, les membres du personnel, les patients, les représentants du gouvernement, les médias, les associations médicales, les entreprises locales, les organismes de soins de santé.

③ Les questions : quoi?

Pour chacune des composantes et chacun des aspects retenus pour l'évaluation et pour chacun des partenaires intéressés, dressez la liste des questions que ces derniers poseront au sujet du programme. Insérez les listes sommaires dans la colonne *Questions* de la formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation, exercice 4, disponible à la page 69 de l'annexe B.

Exemples de questions clés de la part des groupes concernés

- Qui sont les partenaires et les collaborateurs de ce programme? Quel est leur apport respectif?
- Quel est le budget prévu de ce programme?
- Combien de membres compte le personnel de ce programme?
- Combien de patients sont desservis par cette clinique?
- Combien de consultations reçoivent chaque patient en moyenne par année?
- Quel est le diagnostic le plus fréquent?
- Est-ce que la clinique permet à l'hôpital de réduire ses coûts?
- Comment l'organisme s'y prend-il pour assumer et assurer l'évaluation du programme?
- Quelles mesures ont été prises pour protéger les professionnels de la santé contre les risques de poursuites?
- Quel est le degré de satisfaction des patients, des bénévoles, des membres du conseil d'administration et des membres du personnel en ce qui a trait aux services livrés par la clinique?
- Quelle est l'opinion des experts au sujet de la clinique?
- Combien de patients non assurés s'adressent encore inopportunément à la salle d'urgence pour recevoir des soins? Pourquoi?

Qui a besoin de savoir « quoi » et « pourquoi »

La figure 16 illustre différents types de partenaires intéressés à recevoir différents types d'information. Par exemple, les bailleurs de fonds voudront savoir si les fonds mis à la disposition du programme ont permis d'atteindre les résultats promis. Les patients voudront peut-être connaître le nombre de patients traités à la clinique et le nombre de bénévoles qui y travaillent. Les médecins qui font don de leur temps pourraient vouloir connaître la juste valeur financière de leur contribution. Si vous prenez la peine de demander aux partenaires quelle information ils souhaitent obtenir, vous pourrez intégrer les données nécessaires dans le processus de collecte.

Figure 16 - Quelles informations les partenaires attendent-ils de l'évaluation du programme?

Groupes concernés	Questions types	Utilisation de l'information
Gestionnaires et membres du personnel du programme	Parvenons-nous à atteindre la clientèle visée? Les participants sont-ils satisfaits du programme? Le programme fonctionne-t-il de façon efficiente? Comment pouvons-nous améliorer le programme?	Décisions concernant le fonctionnement du programme, administration courante.

Groupes concernés	Questions types	Utilisation de l'information
Participants	Le programme m'a-t-il aidé et a-t-il aidé d'autres personnes comme moi? Quelles améliorations pourrait-on apporter au programme?	Décisions concernant le maintien de la participation.
Population	Le programme convient-il aux besoins de la population? Quels sont les résultats concrets du programme?	Décisions concernant la participation et le soutien.
Fonctionnaires	À qui le programme s'adresse-t-il? Quels changements le programme a-t-il apporté? Est-ce que le programme atteint la population cible? Que pensent les participants du programme? Est-ce que le coût du programme se trouve justifié?	Décisions concernant l'engagement et le soutien envers le programme. Connaissances sur l'utilité et la faisabilité de l'approche adoptée par le programme.
Bailleurs de fonds	Est-ce que les résultats attendus ont été atteints? Est-ce que le programme fonctionne? Est-ce que le coût du programme se trouve justifié?	Obligation de rendre compte et amélioration de la performance.

④ Utilisation de l'information : pourquoi?

Comment l'information sera-t-elle utilisée?

Pour chacune des dimensions, des questions et des partenaires que vous avez identifiés à l'étape précédente, relevez de quelles façons et dans quelle mesure l'information retenue pour l'évaluation sera utilisée. Dressez une liste succincte des façons dont l'information sera utilisée. Insérez les listes sommaires dans la colonne *Utilisation de l'information* de la formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation, exercice 4, disponible à la page 69 de l'annexe B.

Exemples d'utilisation de l'information :

Au contexte : Évaluer les liens qui existent entre les différents aspects et les moyens d'action

- Mesurer le degré de soutien de la collectivité.
- Déterminer l'efficacité des moyens pour atteindre la population.
- Déterminer la durabilité des sources de financement de la clinique.
- Améliorer les méthodes de recrutement de patients et de bénévoles.
- Trouver des donateurs additionnels.

À la mise en œuvre (résultats de production) : Évaluation sur le plan qualitatif et quantitatif

- Déterminer le nombre optimal de bénévoles et de patients pour chaque période de rendez-vous afin d'optimiser le fonctionnement de la clinique tout en assurant la satisfaction des patients et des bénévoles.
- Mesurer le degré de satisfaction des patients, des bénévoles, du personnel, du conseil d'administration, des donateurs et de la collectivité à l'égard de la clinique.
- Déterminer les économies réalisées par consultation. Transmettre l'information aux associations médicales et aux groupes d'entreprises locales afin de stimuler leur appui.

Aux résultats attendus (effets et impacts) : Mesurer l'efficacité, l'envergure et le degré de satisfaction

- Économies réalisées grâce à la clinique : à utiliser pour obtenir un soutien financier accru et des bénévoles additionnels de l'hôpital Memorial.
- Résultats de l'enquête sur le degré de satisfaction des patients : à utiliser pour améliorer les services aux patients et le degré de satisfaction de ceux-ci.
- Analyse des références de cas les plus fréquentes : à utiliser pour donner des rencontres d'information s'adressant au personnel de la salle d'urgence, aux services sociaux et aux agents de l'assurance emploi afin d'augmenter le nombre de cas acheminés vers la clinique.
- Analyse des diagnostics les plus fréquents : à utiliser pour créer un bulletin d'information sur des soins de santé bien ciblés à l'intention des patients. Le système de suivi des patients permettra de mesurer l'impact du programme d'éducation.

4.2.5 Établir des priorités

La décision finale concernant les aspects à évaluer doit souvent être prise en accord avec les différents partenaires. Demandez la participation des différents acteurs dans l'établissement des priorités.

Par ailleurs, il importe de conserver, à l'évaluation, une dimension qui permette de la gérer facilement. Il n'existe pas d'évaluation permettant de répondre à toutes les questions d'intérêt. Il est préférable de répondre à un petit nombre de questions en les traitant sous tous les angles plutôt que de répondre à de nombreuses questions de façon superficielle ou inadéquate.

Les questions suivantes vous aideront à réduire le nombre de questions. Combien de groupes souhaitent avoir cette information? Est-ce que cette information vous aide à améliorer le programme? Est-ce que cette information vous permet d'évaluer l'efficacité du programme? Est-ce que cette information est facile à obtenir?

La qualité des réponses sera fonction du temps, de l'argent et du degré d'expertise dont vous disposez pour accomplir les tâches requises par l'évaluation.

4.2.6 Établir un échéancier de collecte de données

À quels intervalles devraient-on faire la collecte de données? Le caractère formatif ou sommatif de la question fournit un indice sur ce point.

- L'information de nature formative devrait être obtenue de façon périodique et transmise rapidement afin de pouvoir être utilisée pour améliorer le travail.

- L'information de nature sommative répond plutôt au principe du bilan « avant / après » dressé après la complétion du programme ou d'un cycle du programme afin de documenter l'efficacité de celui-ci et de tirer les leçons qui s'imposent de l'expérience.

Figure 17 - Formule type d'élaboration de modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation. Exemple de Maville – Exercice 4

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Partenaires	Questions	Utilisation de l'information
Liens	Bailleurs de fonds	Le programme est-il rentable, efficient?	Coûts - bénéfices / Financement
		Les bénévoles et les patients sont-ils satisfaits des services livrés par la clinique?	Promotion du programme / Financement
	Professionnels de la santé bénévoles	Quel est le diagnostic le plus fréquent?	Assurance de la qualité / Planification
		Quelles sont les mesures prises pour protéger les professionnels de la santé contre les risques de poursuites?	Recrutement de bénévoles
	Patients	Est-ce que je reçois des soins de qualité?	Amélioration / Planification du programme
		Pendant combien de temps puis-je recevoir des soins ici?	
	Personnel	Est-ce que nos services atteignent la population cible?	Évaluation / Promotion du programme
		Par quel moyen les patients trouvent-ils la clinique? Quelle est la meilleure approche promotionnelle?	Évaluation / Amélioration
Résultats	Bailleurs de fonds	Quel est le budget du programme?	Analyse coûts - bénéfices
		Coût par consultation?	Analyse coûts - bénéfices
	Bénévoles	Nombre de consultations par mois? par année?	Rapport annuel / Promotion du programme / Relations publiques
		Réduction des coûts de l'hôpital?	Rapport annuel / Promotion du programme / Financement
	Patients	Nombre de bénévoles par année?	Rapport annuel / Recrutement de bénévoles
		Degré de satisfaction?	Amélioration du programme / Formation du personnel
	Personnel	Degré de satisfaction des patients et des bénévoles?	Amélioration du programme / Formation du personnel

4.3 DÉTERMINER LES INDICATEURS : Exercice 5

Habituellement, le principal problème est que les intéressés tentent d'atteindre trop de résultats à la fois. Une fois la discussion sur les indicateurs entreprise, ils voient à quel point il est nécessaire de préciser davantage les activités.

Je constate aussi que les indicateurs doivent être identifiés par les partenaires du programme et non par l'évaluateur. Sinon, il serait facile pour les participants de discréditer les résultats de l'évaluation en arguant que les indicateurs ne sont pas importants, valides, etc.

Beverly Anderson Parsons, *WKKF Cluster Evaluator*

L'un des plus grands défis à relever lorsque l'on élabore un plan d'évaluation consiste à déterminer quel type de données permet le mieux de répondre aux questions posées. Les organismes recherchent l'expertise des responsables pour mener à bien les processus d'évaluation. La décision de faire appel ou non à l'expertise d'un tiers dépend de certains facteurs internes, à savoir si les membres du groupe sont à l'aise avec les processus d'évaluation et si une expertise dans ce domaine existe parmi eux.

4.3.1 Directives

Dans ce dernier exercice, il faut créer une série d'indicateurs. Les indicateurs sont les mesures qui deviendront les repères de votre succès. Les indicateurs sont fréquemment utilisés comme points de départ de la collecte des données et sont souvent développés sous la forme d'un ratio. Par exemple, le nombre de personnes non assurées à l'échelle nationale, à l'échelle de l'état, à l'échelle de la collectivité ou le nombre de médecins diplômés à Maville par rapport à la population locale.

Il importe que les partenaires du programme soient d'accord sur les indicateurs synonymes de succès. Il est souhaitable qu'une fois l'indicateur choisi, les planificateurs du programme établissent un objectif spécifique à atteindre pour cet indicateur, après s'être entendus pour dire que l'atteinte de cet objectif constitue une mesure de succès, par exemple : réduction de 25 % du nombre de visites.

Définissez les types de données dont vous aurez besoin. Puis, concevez des façons de faire la collecte de données, par exemple : formulaires d'inscription des patients, formulaires d'inscription des bénévoles, formulaire quotidien d'attestation des présences, statistiques à l'échelle nationale, provinciale et locale.

Utilisez l'exemple de la figure 18 et la grille de la figure 19 pour organiser vos idées. Les techniques relatives aux modèles logiques qui ont été explorées dans les chapitres précédents constitueront des atouts précieux dans l'élaboration des indicateurs. Prenez la formule type de détermination des indicateurs, exercice 5, présentée à la page 73 de l'annexe B, pour y consigner les indicateurs choisis et les aspects qui nécessiteront de l'assistance technique. Révisez votre travail à partir de l'aide-mémoire *Critères dans l'établissement d'indicateurs valables* mis à votre disposition à la page 75 de l'annexe B. Vous pourrez ensuite comparer vos indicateurs à ceux développés à la figure 20, concernant l'exemple de Maville.

Figure 18 - Exemples d'indicateurs et de leur utilisation

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Indicateurs	Comment évaluer[4]
Facteurs d'influence	Mesures des facteurs d'influence – il peut être nécessaire de procéder à des enquêtes auprès de la population en général et d'établir des comparaisons avec les données recueillies par les organismes gouvernementaux.	Comparer la nature et l'étendue des facteurs d'influence avant (pour établir la référence) et après le programme.
Ressources	Journal des activités et rapports concernant la situation financière et les ressources humaines.	Comparer les ressources effectivement en place avec ce qui était prévu.
Activités	Description des activités prévues. Journal et rapports concernant les activités qui ont pris place. Description des participants.	Comparer les activités effectivement réalisées et les types de participants avec ce qui était prévu.
Résultats de production	Journal et rapports concernant les activités qui ont pris place. Biens produits et services livrés par les activités.	Comparer la qualité et la quantité de biens produits et de services livrés avec ce qui était prévu.
Effets et impacts	Attitude, connaissances, habiletés, intentions et comportements des participants qui résulteraient selon vous des activités du programme.[5]	Comparer les mesures prises avant et après le programme.[6]

Figure 19 - Déterminer les indicateurs essentiels à l'évaluation du programme

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Questions	Indicateurs	Assistance technique requise
①			
	②	③	④

[4] Ce tableau constitue une mise à jour d'un tableau tiré de *A Hands-on Guide to Planning and Evaluating* (1993), distribué par National AIDS Clearinghouse, Canada.

[5] Il existe déjà de nombreux types d'instruments de mesure qui sont rapidement et facilement utilisables, tels des formules d'enquête et de questionnaires fiables et valides. Le *Mental Measurement Yearbook* distribué par le Buros Institute (http://www.unl.edu/buros) et le *ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation* (http://ericae.net) constituent un excellent point de départ.

[6] Il est souvent nécessaire d'allouer des ressources pour cette phase de l'évaluation.

Première colonne : *Aspects sur lesquels porte l'évaluation* – À partir des données de l'exercice 4, énumérez ici les aspects sur lesquels l'évaluation portera, par exemple : santé des patients, participation des bénévoles, maintien des liens de partenariat.

Deuxième colonne : *Questions* – À partir des données de l'exercice 4, énumérez les principales questions reliées à chacun des aspects couverts par l'évaluation, c'est-à-dire les questions importantes auxquelles les partenaires concernés voudront des réponses. Optez pour la simplicité dans votre processus d'évaluation.

Troisième colonne : *Indicateurs* – Précisez les indicateurs qui serviront à mesurer les progrès et le succès de votre programme. Il est important de savoir quelles sont les sources et les points d'accès des données que vous prévoyez utiliser comme indicateurs.

Quatrième colonne : *Assistance technique* – Est-ce que l'organisation possède l'expertise nécessaire en matière d'évaluation et de gestion des données pour vous aider à mener à bien la collecte et l'analyse des données liées à chacun des indicateurs?

Figure 20 - Formule type de détermination des indicateurs.
Exemple de Maville – Exercice 5

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Questions	Indicateurs	Assistance technique requise
Production	Les bénévoles et les patients sont-ils satisfaits des services livrés par la clinique?	• Taux de satisfaction des patients. • Taux de satisfaction des bénévoles.	• Sondages sur le degré de satisfaction des patients menés par *Nimportou*. • Sondages sur le degré de satisfaction des bénévoles menés par *Nimportou*.
	Est-ce que nos services atteignent la population cible?	• Rapport des patients de la clinique et des résidants non assurés de Maville. • Rapport de nouveaux patients non assurés admis à la clinique/année et des résidants non assurés de Maville.	• Rapports de la Chambre de commerce. • Fichier patient.
	Par quels moyens les patients trouvent-ils la clinique? Quelle est la meilleure approche promotionnelle?	• Rapport annuel du total des cas acheminés par téléphone et patients admis à la clinique. • Rapport des patients de la clinique par type d'approche promotionnelle.	• Création d'une banque de données sur les appels téléphoniques. • Formulaire d'admission utilisé par *Nimportou*.
Effets	Est-ce que la clinique permet à la collectivité de réduire ses dépenses?	• Coût/visite. • Coût/visite à l'hôpital pour le diagnostic le plus fréquent.	• Données fournies par les préposés à la facturation de l'hôpital. • Données budgétaires.
	Quels sont les services livrés par la clinique?	• Nombre de patients non assurés reçus à la salle d'urgence, depuis l'année qui précède l'ouverture de la clinique/diagnostic. • Rapport du diagnostic le plus fréquent/total des diagnostics.	• Orientation stratégique pour l'analyse des données. • Base de données et logiciel de suivi des patients. • Suivi des données sur les services fournis aux patients.
Impacts	Quel a été l'impact du travail bénévole sur les médecins, les infirmières, les administrateurs et les patients?	• Rapport des bénévoles participant à la clinique/type de profession. • Nombre d'heures travaillées par type de profession/année.	• Sondages et outils d'analyse de la clinique de *Nimportou*. • Guide par le personnel de l'hôpital. • Banque de données sur les bénévoles aux fins de la gestion.

LES ANNEXES

ANNEXE A
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITES WEB

La présente annexe contient une liste de documents pertinents et de sites Web accessibles pouvant être utiles au processus d'élaboration de modèles logiques.

1. Sites Web intéressants sur le même sujet

Site web de *BJA Evaluation*
http://www.bja.evaluationwebsite.org

Site web de Innovation Network inc.
http://www.innonet.org/resources/logic_models.cfm

Site web de SAMHSA
http://www.bordercapt.org/docs/OutcomesBased.pdf

Site web de la *United Way* des États-Unis
http://www.unitedway.org/outcomes/contents.html

Site web de la *University of Nevada*, Reno Western CAPT
http://www.unr.edu/westcapt/bestpractices/eval2.htm

Site web de la *University of Wisconsin*, Cooperative Extension
http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html

Site web de W.K. Kellogg Foundation
http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf
http://www2.uta.edu/sswmindel/S6324/Class%20Materials/Program%20Evaluation/Executiv.pdf

2. Documents pertinents accessibles au centre de documentation du Service soutien méthodologique et évaluation

Le cadre logique : une matrice pratique pour la conception et l'évaluation de projets et de programmes, Activité de formation de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP), 5 juin 2003.

Les indicateurs et la gestion par résultats, Collection méthodologie et instrumentation, Gouvernement du Québec, MSSS, Direction générale de la planification et de l'évaluation, août 1995.

Les modèles logiques : une aide précieuse en évaluation, Activité de formation de la Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP) en partenariat avec l'Enap, 2 mars 2000.

Logic Model Development Guide, W.K. Kellogg Foundation, Michigan, Décembre 2001.

3. Références

BICKMAN, L., éd. (1987). *Using program theory in evaluation. New Directions for Program Evaluation Series*, n° 33, San Francisco, Jossey-Bass.

BICKMAN, L. *A plausible and sensible model of how a program is supposed to work*, 1987, p. 5.

CHEN, H. T. *Theory driven evaluations*, Newbury Park, CA, Sage, 1990.

CHEN, H. T. *A set of interrelated assumptions, principles, and/or propositions to explain or guide social actions*, 1990, p. 40.

FREDDOLINO, P. P. *The program logic model: What it is and how to teach it. A preconference workshop presented at the 1999 Conference of the Michigan Association for Evaluation*, East Lansing, MI, May 1999.

PARSONS, B. A. *Making logic models more systemic. A paper presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Association*, Orlando, FL, November, 1999.

PARSONS, B. A. et Co SCHMITZ. *Everything You Wanted to Know About Logic Models But Were Afraid to Ask. A paper presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Association*, Orlando, FL, November, 1999.

PATTON, M. Q. *Utilization-focused evaluation: The new century text*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1997.

PATTON, M. Q. *The full chain of objectives that links inputs to activities, activities to...outputs, ...outputs to...outcomes, and ...outcomes to ultimate goals constitutes a program's theory*, 1997, p. 218.

ROSSI, P. H., H. E. FREEMAN et M. W. LIPSEY. *Evaluation: A systematic approach, Thousand Oaks*, CA, Sage, 1999.

ROSSI, P. H., H. E. FREEMAN et M. W. LIPSEY. *The set of assumptions about the relationships between the strategy and tactics the program has adopted and the social benefits it is expected to produce*, 1999, p. 98.

SCHMITZ, C. C. et Parsons, B. A. (1999). *Everything you wanted to know about logic models but were afraid to ask*, Battle Creek, MI, W.K. Kellogg Foundation.

WEISS, C. H. *Evaluation: Methods for studying programs and policies*, 2e édition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.

WEISS, C. H. *An explanation of the causal links that tie program inputs to expected program outputs*, 1998, p. 55.

WHOLEY, J. S., éd. (1987). *Organizational excellence: Stimulating quality and communicating value*, Lexington, MA, Lexington Books.

WHOLEY, J. S. *A chain of causal assumptions linking program resources, activities, intermediate outcomes, and ultimate goals*, 1987, p. 78.

ANNEXE B
FORMULES TYPES ET AIDE-MÉMOIRE

La présente annexe contient les formules types et les aide-mémoire des exercices 1 à 5.

Formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la mise en oeuvre du programme - Exercices 1 et 2

- ✓ Exercice 1 : Aide-mémoire – Qualité des critères de progrès vers les résultats
- ✓ Exercice 2 : Aide-mémoire – Critères d'évaluation du passage de l'idée à l'action

Formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la théorie du programme - Exercice 3

- ✓ Exercice 3 : Aide-mémoire – Critères d'évaluation de la qualité de la théorie du programme

Formule type d'élaboration du modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation – Exercice 4

- ✓ Exercice 4 : Aide-mémoire – Critères de qualité du plan d'évaluation

Formule type de détermination des indicateurs – Exercice 5

- ✓ Exercice 5 : Aide-mémoire – Critères dans l'établissement d'indicateurs valables

Exercices 1 et 2
Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la mise en oeuvre du programme

Ressources	Activités	Résultats de production	Effets à court, à moyen et à long terme	Impacts
Pour réaliser les activités que nous avons planifiées, nous aurons besoin de :	Pour nous attaquer aux problèmes que nous avons identifiés, nous tiendrons les activités suivantes :	Nous croyons que ces activités, une fois terminées ou entamées, fourniront ces preuves de la prestation des services du programme :	Nous croyons que ces activités, si elles sont terminées ou entamées, amèneront les changements suivants d'ici 1 à 3 ans, puis d'ici 4 à 6 ans :	Nous croyons que ces activités, si elles sont accomplies, entraîneront les changements suivants d'ici 7 à 10 ans :

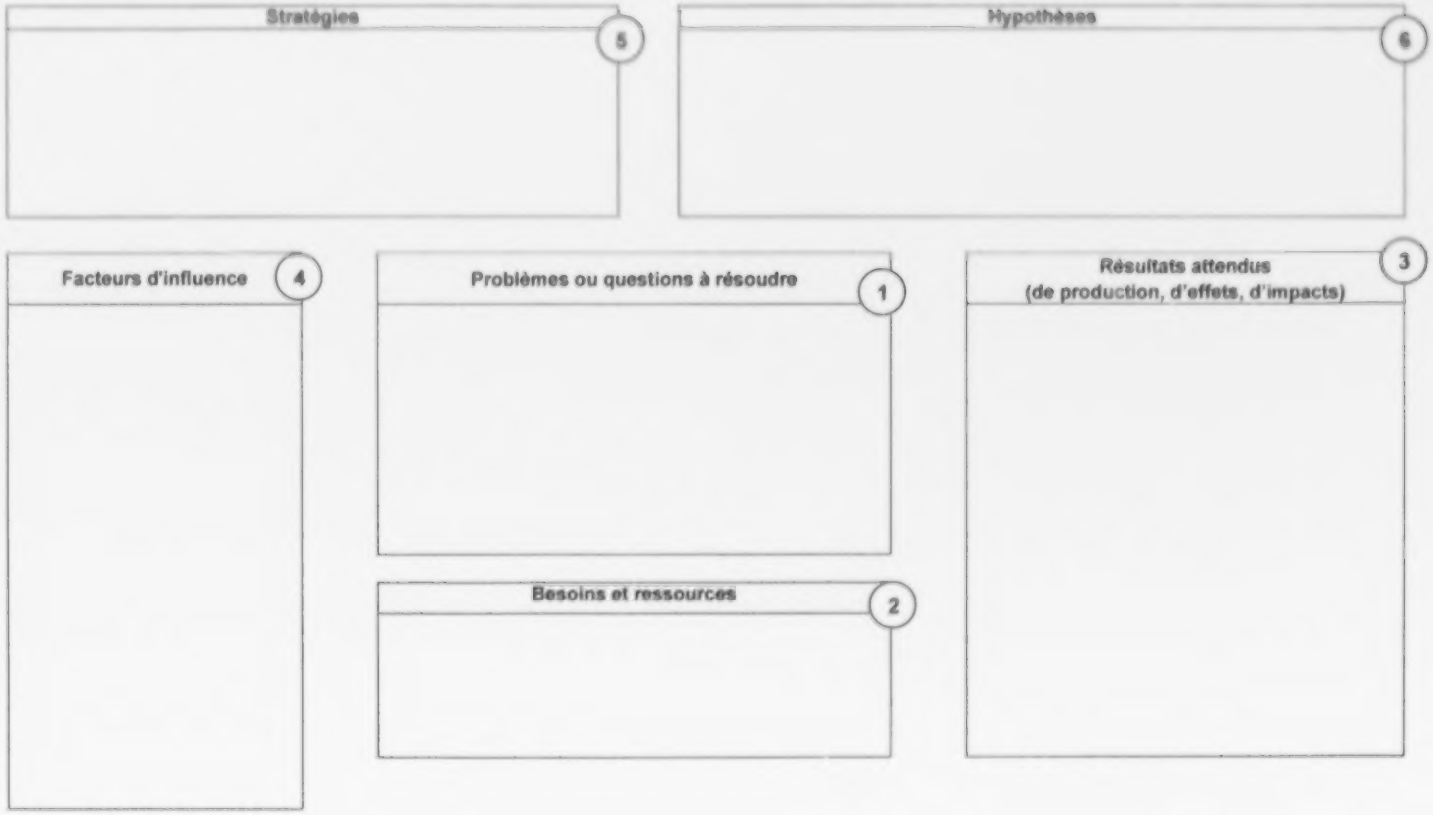
Exercice 1 : Aide-mémoire

Qualité des critères de progrès vers les résultats	Oui	Pas encore	Commentaires Révisions
1. Différents groupes concernés sont pris en considération lorsqu'il s'agit de préciser les résultats de production, les effets et les impacts.	☐	☐	
2. Les participants que le programme doit atteindre et les partenaires du projet sont décrits et quantifiés dans les résultats de production (par exemple, 100 professeurs de 5 écoles secondaires situées en région rurale).	☐	☐	
3. Les événements, les produits ou les services dont la liste a été dressée sont décrits en tant que résultats de production en termes quantitatifs (par exemple : 30 propriétaires agricoles participeront à au moins 3 séances données dans le cadre du programme, le calendrier et contenu des activités sera distribué à au moins 12 organismes).	☐	☐	
4. Le niveau d'intervention est adapté au type de participants visés (par exemple : des participants plus à risque justifient un niveau d'intervention plus élevé).	☐	☐	
5. La durée de l'intervention est adaptée au type de participants visés (par exemple, des participants plus à risque justifient une intervention de plus longue durée).	☐	☐	
6. Les effets correspondent à des étapes raisonnables et progressives que les participants peuvent franchir pour atteindre des résultats à plus long terme.	☐	☐	
7. Les effets touchent la sensibilisation, les attitudes, les perceptions, les connaissances, les habiletés ou les comportements des participants.	☐	☐	
8. Les effets recherchés peuvent raisonnablement être atteints dans le cadre du programme et se situent dans les limites qu'il peut raisonnablement atteindre.	☐	☐	
9. Il semble raisonnable de penser que le programme permettra d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.	☐	☐	
10. Les effets attendus constituent des objectifs spécifiques, mesurables, pragmatiques, réalistes et déterminés dans le temps.	☐	☐	
11. Les effets attendus sont décrits par des énoncés de changement (par exemple : augmentation, diminution ou maintien de quelque chose).	☐	☐	
12. Les objectifs visés peuvent être atteints dans le cadre des délais et du financement accordés.	☐	☐	
13. L'impact, tel qu'il est énoncé, ne se situe pas au-delà des possibilités du programme.	☐	☐	

Exercice 2 : Aide-mémoire

Critères d'évaluation du passage de l'idée à l'action	Oui	Pas encore	Commentaires Révisions
1. La liste des principales activités nécessaires à la mise sur pied du programme a été dressée.	☐	☐	
2. Le lien a été clairement établi entre les activités et la théorie sous-jacente du programme.	☐	☐	
3. La liste des principales ressources nécessaires à la mise sur pied du programme a été dressée.	☐	☐	
4. Les ressources sont appropriées au programme.	☐	☐	
5. Des ressources appropriées et suffisantes sont prévues pour toutes les activités.	☐	☐	

Exercice 3
Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la théorie du programme



Exercice 3 : Aide-mémoire

Critères d'évaluation de la qualité de la théorie de programme	Oui	Pas encore	Commentaires Révisions
1. Le problème à résoudre a été clairement énoncé.	☐	☐	
2. Il existe un lien clair et précis entre les besoins et les ressources de la population qui ont été identifiés et le problème à résoudre.	☐	☐	
3. L'étendue des besoins de la population a été mesurée par expertise, par évaluation des besoins ou par un processus d'établissement de correspondances.	☐	☐	
4. Les résultats ou les changements attendus à l'échelle de la population sont clairement définis.	☐	☐	
5. Les facteurs d'influence ont été identifiés et relevés par expertise et dans l'analyse documentaire.	☐	☐	
6. Les stratégies de changement ont été expliquées et inspirées de l'opinion d'experts et des résultats de l'analyse documentaire.	☐	☐	
7. Les liens qui existent entre les facteurs d'influence connus et les grandes stratégies de changement ont été identifiés.	☐	☐	
8. Les hypothèses expliquant pourquoi et comment les stratégies identifiées devraient fonctionner dans la population sont claires.	☐	☐	
9. Il existe un consensus parmi les groupes concernés selon lequel le modèle explique adéquatement le programme suggéré et les résultats attendus.	☐	☐	

Exercice 4
Formule type d'élaboration d'un modèle logique reposant sur la planification de l'évaluation

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Groupes concernés	Questions	Utilisation de l'information

Exercice 4 : Aide-mémoire

Critères de qualité du plan d'évaluation	Oui	Pas encore	Commentaires Révisions
1. Différents groupes concernés sont pris en compte lorsque les questions d'évaluation sont précisées.	☐	☐	
2. Les questions d'évaluation choisies sont celles auxquelles la priorité a été accordée.	☐	☐	
3. Chacune des questions choisies permet d'obtenir de l'information pertinente et utile.	☐	☐	
4. Chaque question ne porte que sur un seul aspect (par exemple : « Quelle est l'étendue de X, de Y et de Z? » n'est pas une question valable).	☐	☐	
5. Le lien entre chaque question et le modèle logique du programme est clairement établi.	☐	☐	
6. Les questions sont spécifiques et ciblent l'information requise.	☐	☐	
7. Les questions permettent d'intégrer les leçons apprises en cours de route au sujet du travail accompli.	☐	☐	
8. Les questions permettent d'intégrer les leçons apprises en cours de route au sujet de la théorie de votre programme.	☐	☐	

Exercice 5
Formule type de détermination des indicateurs

Aspects sur lesquels porte l'évaluation	Questions	Indicateurs	Assistance technique requise

Exercice 5 : Aide-mémoire

Critères dans l'établissement d'indicateurs valables	Oui	Pas encore	Commentaires Révisions
1. Les aspects couverts par l'évaluation sont le reflet des questions posées par différents groupes concernés. Les indicateurs choisis correspondent aux aspects évalués et aux questions.	☐	☐	
2. Les indicateurs sont précis, mesurables, pragmatiques, réalistes et déterminés dans le temps.	☐	☐	
3. Les coûts qui devront être engagés pour la collecte des données sur les indicateurs se situent dans les limites du budget d'évaluation.	☐	☐	
4. La source des données est connue.	☐	☐	
5. Les meilleures stratégies possibles pour la collecte, la gestion et l'analyse des données ont été clairement identifiées pour chacun des indicateurs.	☐	☐	
6. Les stratégies et les besoins en assistance technique ont été clairement identifiés. Les coûts qui leur sont associés se situent dans les limites du budget d'évaluation.	☐	☐	
7 L'assistance technique requise est accessible.	☐	☐	